

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace strategické analýzy v podmínkách společnosti DHL s. r. o.

Application of Strategic Analysis in the Conditions of DHL s. r. o. Company

Student: Bc. Alena Macurová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Macurová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Aplikace strategické analýzy v podmínkách společnosti DHL s. r. o.
Application of Strategic Analysis in the Conditions of DHL s. r. o.
Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, č. 2, č. 3, č. 4, č. 5, č. 6 a č. 7 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 15. července 2016


Bc. Alena Macurová

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., vedoucí práce, za odbornou pomoc, cenné připomínky a ochotu při zpracování této diplomové práce.

ÚVOD	5
1 VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	6
1.1 Vymezení základních pojmů.....	6
1.2 Strategická analýza okolí firmy.....	10
1.2.1 STEP analýza	11
1.2.2 Porterova analýza konkurence	12
1.2.3 Ostatní metody analýzy okolí firmy.....	14
1.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	15
1.3.1 Finanční analýza	16
1.3.2 Balanced Scorecard.....	18
1.4 SWOT analýza	19
1.5 Výběr vhodné strategie	20
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	22
2.1 Základní údaje společnosti DHL v České republice.....	22
2.2 Definování odvětví	23
2.3 Vznik a historie DHL v České republice	24
2.4 Vize a mise firmy	25
2.4.1 Strategie 2015 a Strategie 2020	26
2.5 Produkty DHL	26
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH SPOLEČNOSTI....	28
3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	28
3.1.1 PEST analýza	28

3.2.1 Porterova analýza konkurence	36
3.2 Finanční analýza – analýza vnitřního prostředí	42
3.2.1 Analýza majetkové struktury podniku	43
3.2.2 Analýza finanční struktury podniku.....	44
3.2.3 Ukazatele finanční výkonnosti.....	46
3.3 SWOT analýza	50
 4 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	 56
4.1 Udržení stávajících klientů	56
4.2 Získání nových klientů	57
4.3 Další doporučení	58
 ZÁVĚR.....	 60
 SEZNAM POUŽITÁ LITERATURA.....	 61
 SEZNAM ZKRATEK.....	 61
 PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
 SEZNAM PŘÍLOH	

ÚVOD

V době, kdy ve všech odvětvích vládne silná konkurence, je pro firmu čím dál tím těžší určit správnou strategii, jak obstát a vydržet tlaky okolí. Je důležité věnovat stále více času hledání možností a příležitostí, a neinformovanost se trestá. Také zákazníci jsou náročnější a vyžadují perfektní služby a produkty šité na míru. Právě to je silnou motivací pro firmy, aby hledaly nová a lepší řešení pro své fungování.

Definování podnikové strategie, která jej připraví na možné komplikace, jež s určitou pravděpodobností mohou nastat, je nezbytnou součástí správného fungování podniku. Definování strategie podniku není jednoduché a v podstatě neexistuje přesný návod, který by určoval, jakou strategii zvolit. Nelze také použít stejnou strategii na více společností, každá firma si musí určit specifickou strategii přizpůsobenou svému podnikání a záměru. Strategie se také mění v čase, je proto důležité ji neustále obnovovat.

Cílem diplomové práce je na základě provedené strategické analýzy společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. zjistit, jaké faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmu ovlivňují. Společnost DHL funguje na silně konkurenčním trhu mezinárodních zasílatelských firem, které zajišťují nejen přepravní služby a produkty, ale také další služby s přepravou spojené. Odvětví, ve kterém firma působí, je velmi náročné na vstupní náklady. I přesto, že z hlediska nově přichozí konkurence není odvětví příliš dynamické, musí firmy denně svádět boj o získání nových zákazníků či udržení si těch stávajících.

Společnost DHL byla ke zpracování vybrána převážně důvodu, že se jedná o známou a ve svém oboru významnou a úspěšnou společnost, která má jasnou vizi a umí své zaměstnance nadchnout pro své záměry.

1 VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY

Předvídání a včasné reagování na tržní příležitosti je klíčovým faktorem podnikatelského úspěchu. Strategický management si musí umět odpovědět na otázky typu pro koho vyrábět, či komu bude služba sloužit, jak zajistit a správně vynakládat finanční, personální, informační a technické zdroje. Nebo zda se budou vytvořené výrobky či poskytované služby odlišovat a přitahovat potřebnou klientelu a také je potřeba stanovit měřitelné ukazatele, pomocí kterých se bude dát zjistit, zda firma naplňuje své poslání a cíle.

1.1 Vymezení základních pojmů

Stanovení strategie začíná strategickou analýzou, která je základním prvkem celého procesu strategického řízení. Firma potřebuje analyzovat své okolí, aby věděla s čím má při svém fungování počítat, a také je nutné, aby poznala i své vnitřní prostředí. K těmto zjištěním slouží vnější (externí) analýza a vnitřní (interní) analýza.

Strategie

Pojem strategie pochází původem ze starořeckého slova „strategan“, což lze přeložit jako překvapivý zvrát, léčka nebo úskok. Strategií bylo původně označováno vojenské umění a „strategos“ byl název pro vojenského velitele (Zuzák, 2011). Původně tedy slovo strategie bylo používáno ve vojenské terminologii a teprve v 20. století se začalo objevovat i v souvislosti s podnikatelskou činností.

Strategie je plán, který slouží podniku k dosažení cílů, ke kterým byl podnik založen a je formulována a zaváděna do podniku pomocí strategického řízení. Podle Mallya (2011) je strategie jakousi pomyslnou dráhou směřující k předem stanoveným cílům a úspěch firmy je založen na lepší formulaci strategie, než má konkurence a pak na jejím úspěšném realizování. Podnik by měl vždy formulovat několik strategií, ze kterých poté vybere tu nejvhodnější a nejefektivnější a vrcholový management by měl zvolenou strategií usilovat o uplatnění konkurenční výhody. Sedláčková (2006) zmiňuje, že strategie musí být výsledkem účelného, cílově orientovaného

procesu, nikoliv pouze dílem náhody či štěstí a ti, co určují strategii, nevydávají žádné směrnice či plány, ale hledají nové poznaky a příležitosti.

Podle Sedláčkové (2006), patří proces tvorby a realizace strategie mezi nejvyšší intelektuální výkony firemního top managementu. Margretta (2012) poznamenává, že strategie pomáhá určit, co je důležité, a že k vytvoření strategie by mělo dojít na základě analytického přístupu a experimentování (ne vše jde přesně určit).

Mallya (2011) uvádí několik chyb, kterých se management dopouští při formulaci strategií:

- odmítá některé varianty již od počátku,
- spokojí se pouze s jednou nebo několika variantami strategií a nemá snahu hledat další,
- uvažuje stereotypně a ne kreativně,
- nechá se ovlivnit tlakem autorit či omezeným časem pro rozhodování,
- nehledá nové možnosti, ale dívá se zpět do minulosti nebo
- dochází k přílišnému vlivu a prosazování osobních zájmů a ambicí managementu.

Strategické řízení a rozhodování

Strategickému řízení je připisována nejvyšší důležitost v rámci řízení uskutečňovaných vedením firmy. Jeho vznik je datován do poloviny 80. let 20. století, kdy se začala pozornost zaměřovat převážně na oblast lidských zdrojů, technologie a organizace (Grasseová, 2012). Strategickému řízení a rozhodování se věnuje top management firmy, případně vlastník firmy, a zahrnuje činnosti dlouhodobého udržení cílů podniku – plánování, vedení, kontroly a organizování. Na nižší úrovni řízení jsou vedle strategického řízení ještě řízení taktické a operativní, které však nezabírají dlouhodobější časový horizont.

Strategickým řízením rozumíme soubor činností a rozhodnutí, které svým provedením a splněním vedou k dosahování cílů firmy a jejího poslání, viz obrázek 1.1. Strategické řízení zahrnuje oproti taktickému či operativnímu řízení ve větší míře kontrolu a organizování a naopak se příliš nezabývá vedením. Jak uvádí ve své knize Sedláčková (2006), strategické řízení je mimořádně složitým procesem, jehož cílem je rozvíjení a udržování souladu mezi cíli a zdroji

podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení je velmi důležité především proto, že pomáhá podniku rozpoznávat, budovat a udržet si konkurenční výhodu tím, že firma získá náskok před svými konkurenty.

Mallya (2007) definuje strategické řízení jako nekončící, dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti, obchodních výsledků a tvorby a určování směru vývoje firmy.

Strategické rozhodování je založeno z podstatné části na intuici nebo neformálních zdrojích informací, jelikož se jedná o rozhodování z dlouhodobého pohledu a je velmi obtížné předvídat budoucí vývoj i pro velmi zkušené manažery.

Obr. 1.1: Model procesu strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování.

Strategické cíle firmy

Úkolem strategických cílů podniku je stanovit, čeho chce firma dosáhnout, proč byla založena a pomáhají při stanovení strategie firmy. Hlavním cílem většiny podniků je maximalizace

zisku, můžeme se však setkat i s jinými cíli jako jsou vysoká kvalita výrobků, výsadní postavení na trhu, spokojenost zákazníků, šetrnost k životnímu prostředí nebo blaho společnosti.

Cíle by měly být vždy konkrétní a směřovat k prosperitě a ziskovosti společnosti. Je všeobecným doporučením, že pro maximální efektivitu by měly cíle splňovat podmínky SMART – tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a určené v čase.

Existuje spousta faktorů ovlivňujících cíle, v první řadě lze uvést očekávání vlastníků, managementu nebo akcionářů. Pak to jsou také schopnosti a znalosti osob určujících cíle a jejich motivace. V neposlední řadě to může být celkové prostředí, ve kterém se společnost nachází.

Mise

Mise neboli poslání společnosti by mělo být nadčasovým vyjádřením toho, čeho chce firma dosáhnout, jaké výrobky bude vyrábět nebo jaké služby chce poskytovat a jak budou vypadat její zákazníci. Po několika letech se může obměnit, aby se více přiblížila současnému prostředí, avšak nemělo by k tomu docházet příliš často, protože to ubírá na věrohodnosti firmy (Keřkovský, 2006).

Poslání firmy by mělo v neposlední řadě oslovit také zaměstnance firmy, kteří se s ním identifikují a vzbudí v nich pocit sounáležitosti s firmou. Zaměstnanci jsou v tomto ohledu pro firmu klíčovým předpokladem úspěchu a podílí se na dobrém jménu firmy. Pro zajištění efektivity by mělo být poslání realizovatelné, tržně orientované, motivující a hlavně specifické (Matusiková, 2014).

Vize

Vedle poslání lze také zformulovat vizi společnosti. Vize pro společnost představuje dlouhodobé vyjádření budoucího vývoje a směřování. Mělo by se jednat o odraz budoucnosti, který je pro všechny dostatečně pozitivní a tím pádem motivující a srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro plánování a stanovení cílů (Mallya, 2007). Jedná se většinou o několikaslovní vyjádření, vystihující co nejlépe čeho by chtěla firma dosáhnout, co je její hlavní prioritou. Vize může být

vyjádřením kvalitativním nebo kvantitativním. I vize by měla být pro zaměstnance inspirující, a jak uvádí Matusiková (2014), měla by také apelovat na věrnost jako trvalou hodnotu firmy.

Tyll (2014) ve své knize Podniková strategie uvádí několik parametrů, které by dobře stanovená vize měla mít:

- představitelnost – vize jasně ukazuje na požadovaný budoucí vývoj společnosti a její pozici na trhu,
- žádoucnost – vize by měla naplňovat očekávání všech zainteresovaných stran,
- dosažitelnost – vize zohledňuje schopnosti a zdroje společnosti,
- specifičnost – vize by neměla obsahovat obecná prohlášení, ale měla by být zaměřena na konkrétní faktory úspěchu a budoucí kroky společnosti,
- flexibilita – přestože vizi poskytuje dlouhodobý pohled na vývoj společnosti, musí být zároveň pružně reagovat na měnící se tržní podmínky,
- sdělitelnost – vizi společnosti by mělo být možné sdělit a vysvětlit v 10 až 15 minutách.

1.2 Strategická analýza okolí firmy

Procesu shromažďování a vyhodnocování informací důležitých pro formulaci strategie říkáme strategická analýza. Jak je již uvedeno v úvodu podkapitoly 1.1, analyzovat můžeme vnější prostředí firmy (externí analýza) nebo vnitropodnikové prostředí (interní analýza). V současné době se vnější okolí firmy neustále rychle vyvíjí a firma, pokud chce v těchto podmínkách obstát, musí tyto vnější podněty vyhodnocovat a začleňovat do svých strategií. Jak uvádí Sedláčková (2006), je nezbytné analyzovat minulý a současný stav a provádět prognózy budoucího vývoje, kdy je vždy nezbytný globální systémový přístup zahrnující vývoj v oblasti politické, ekonomické, demografické, sociální, právní, ekologické a vědecko-technické.

Vnější prostředí firmy můžeme analyzovat z pohledu makro nebo mikro prostředí a zkoumáme při tom trendy mezinárodního a národního prostředí. Mezi nejznámější

a nejpoužívanější externí analýzy makroprostředí patří PESTLE neboli také SLEPT či STEP¹ analýza, metoda 4C (Customer, Country, Costs, Competitors), metoda scénářů, analýza odvětví (ekonomických charakteristik, hybných sil, atraktivity), strategické mapy, panel expertů, analýza zainteresovaných stran a metoda delfská. Porterova analýza pěti konkurenčních sil se pak řadí mezi analýzy mikroprostředí podniku.

1.2.1 STEP analýza

Název analýzy STEP je složenina několika slov, které však mohou být i v jiném pořadí, a pak se můžeme setkat s analýzou PEST, případně PESTLE nebo SLEPTE. Správně provedená STEP analýza by nám měla odpovědět na následující otázky:

- které z vnějších faktorů ovlivňují firmu,
- jaké jsou možné účinky těchto faktorů a
- které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejzásadnější?

Metodou STEP analyzujeme čtyři faktory vnějšího prostředí – sociální, technologické, ekonomické a politické. V případě PESTLE se přidávají také faktory - legislativní a ekologické. Důležitost jednotlivých faktorů se pak může lišit pro jednotlivá odvětví, podniky nebo období a situace.

K politickým faktorům řadíme stabilitu politické situace, stabilitu vlády, politické postoje či převládající politický vliv určité strany. Můžeme zde zařadit také existenci a sílu určitých extremistických seskupení a celkové nálady a postoje obyvatelstva.

Za ekonomické faktory považujeme celkový stav dané ekonomiky a hodnotíme základní makroekonomické ukazatele jako například míru inflace, výši hrubého domácího produktu na jednoho obyvatele, ekonomický růst, stav směnného kurzu. K ekonomickým faktorům patří také výše daňových sazeb a obecně daňové zatížení nebo dostupnost a nákladovost půjček.

¹ Jedná se o stejné zpracování analýzy, jen nezahrnují všechny faktory jako analýza PESTLE.

Faktory související s demografií a se způsobem života obyvatelstva řadíme do kategorie sociálně-kulturních faktorů. Zkoumáme například velikost a věkovou strukturu obyvatelstva, distribuci příjmů, pracovní a nákupní zvyklosti, vzdělání, dovednosti a charakteristický životní styl obyvatel.

K technologickým faktorům řadíme rozvinutost či zaostalost vývoje nových výrobků a technologií, rozvoj vědy a výzkumu nebo výši vládních výdajů na podporu vědy a výzkumu. Sedláčková (2006) dodává, že předvídatost vývoje směrů technické rozvoje může být významným a rozhodujícím činitelem úspěšnosti firmy.

Do oblasti legislativy patří v první řadě existence a funkčnost právních předpisů a možnosti vymahatelnosti práva. Ekologickými faktory jsou různé přírodní a klimatické vlivy, míra poškození životního prostředí a jeho ochrana vynucovaná ze strany státu nebo dodržování limitů těžby nerostných surovin a čerpání neobnovitelných zdrojů.

1.2.2 Porterova analýza konkurence

Nejpoužívanější analýzou mikroprostředí podniku je Porterova analýza konkurenčního prostředí, známá také jako Porterův model pěti konkurenčních sil - síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba substitutů, hrozba vstupu nových firem do odvětví a rivalita v oboru. Michael Porter, ekonom a profesor na Harvard Business School, přišel s touto analýzou na přelomu 70. a 80. let 20. století. Jak Magretta (2012) poznamenává, analýza pěti konkurenčních sil se používá nejčastěji k určení příležitostí odvětví. Je to velmi důležité pro firmy, které se rozhodují, zda odvětví opustit či v něm zůstat.

Rivalita mezi existujícími konkurenčními firmami

Rivalita mezi existujícími firmami je nejsilnější konkurenční silou a její intenzita je odrazem energie, kterou soupeřící firmy vkládají do snahy získat výhodnější tržní pozici (Sedláčková, 2006). Na základě míry rivality hodnotíme také atraktivitu a ziskovost daného odvětví. Pokud společnosti v odvětví vykazují vysoký stupeň rivality, bude zisk v odvětví spíše

klesající (Matusiková, 2014). To je způsobeno snižováním cen produktů z důvodu získání vyššího podílu na trhu.

Intenzitu konkurenční rivalry ovlivňuje řada faktorů. Hlavním z nich je počet a velikost konkurentů v daném odvětví. Pokud v odvětví nejsou příliš výrazné rozdíly ve velikosti podniků či jimi nabízených produktů, je málo pravděpodobné, že jeden z nich ovládne trh.

Dalším faktorem je míra růstu odvětví, kde platí, že rychle rostoucí trhy jsou ovlivněny menší mírou rivalry. Naopak u pomalu rostoucích trhů, kde roste poptávka pozvolna, musí podnik dosáhnout růstu tržního podílu na úkor svých konkurentů, což vede k cenovým válkám a jiným konkurenčním bojům (Sedláčková, 2006).

Nejen počet a velikost konkurentů v odvětví ovlivňuje míru rivalry, ale také bariéry vstupu a výstupu na trh hrají významnou roli. Pokud jsou bariéry malé nebo dokonce žádné, míra rivalry v odvětví roste. Různorodostí nabízených produktů a služeb může podnik naopak míru rivalry snížit, jelikož jeho produkt nebude snadno zaměnitelný s konkurenčním.

Porter (1993) zmiňuje, že i konkurenti, ačkoliv představují nepochybně hrozbu, mohou v některých případech podnik spíše posílit, než oslabit. Správní konkurenti poslouží pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu a zlepší strukturu daného odvětví.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituty neboli produkty, které mají stejné či podobné vlastnosti jako původní produkt, mohou v případě příznivé ceny a vlastností představovat výraznou hrozbu. Jak podotýká Tichá (2008), čím snadněji lze existující produkt nahradit, tím méně atraktivní dané odvětví je.

Hrozba potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí převážně na vstupních bariérách a očekávaných reakcích ostatních konkurentů. Mezi vstupní bariéry řadíme úspory z rozsahu, vstupní náklady, know-how a technologie, přístup k distribučním kanálům nebo legislativní opatření, která ukládají například nutnost licencí či určitou výši vlastního kapitálu.

Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů

Silní dodavatelé i odběratelé mohou zásadně ovlivnit konkurenční prostředí v odvětví. Dodavatelé uplatňují svou sílu zvyšováním cen produktů nebo jejich kvalitou, odběratelé se naopak mohou snažit tlačit ceny produktů dolů.

Síla odběratelů bývá ovlivněna následujícími rysy: diferenciací (produkty s unikátními vlastnostmi snižují sílu odběratelů), ziskovostí (odběratelé s nižšími příjmy jsou více citliví na změnu ceny), koncentrací (vyšší vyjednávací síla tam, kde je soustředěno málo kupujících s vysokým podílem příjmů společnosti) kvalitou a image produktu (Matusiková, 2014).

1.2.3 Ostatní metody analýzy okolí firmy

Mezi další známé metody vnější analýzy prostředí se řadí metoda DELPHI neboli delfská metoda. Dochází při ní k získávání informací a názorů expertů, které se týkají budoucího vývoje událostí a poukazují na případné hrozby nebo příležitosti. Jedná se o prognostickou metodu, která nahrazuje přímou diskusi předem dobře promyšleně voleným programem opakovaného dotazování skupiny tvořené experty. Může obsahovat i několik kol, kdy jsou dotazy doplňovány získanými odpověďmi z kol předchozích. Grasseová (2012) zmiňuje, že delfská metoda je používána především v případech, kdy nemáme dostatek informací či dat pro použití některé z kvantitativních metod. Dodává však, že není vhodné tuto metodu používat právě bez kombinace s některou z metod kvantitativních, neboť se jedná spíše o subjektivní hodnocení.

Jinou prognostickou metodou je metoda scénářů, při níž se sestaví soubor několika možných modelů budoucího vývoje. Scénáře mohou být specifické nebo generické, tedy popisující všechny skupiny problémů a podrobné do takové míry, aby poskytovaly dostačující informace (Grasseová, 2012). Tvorba scénářů nám pomáhá dívat se do budoucnosti a zároveň ji propojit se současnými rozhodnutími. Sedláčková (2006) uvádí, že tato metoda pomáhá zachytit široké spektrum možných budoucích událostí a pomocí této metody lze vytvořit několik divergentních scénářů toho, jaký bude budoucí vývoj a jak se následně projeví ve společnosti.

1.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Strategická analýza vnitřního prostředí pracuje s faktory, které určují strategickou způsobilost firmy, její současné postavení a finanční zdraví. Grasseová (2012) zmiňuje, že analýza vnitřní situace podniku by nám měla odpovědět mimo jiné na otázky typu, jak funguje dosavadní strategie, jakým strategickým problémům firma čelí a jak lze tyto problémy řešit a dále jaké jsou silné a slabé stránky společnosti. Analýzu vnitřních zdrojů můžeme také definovat jako diagnózu stávající situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a posoudit její budoucí vývoj (Sedláčková, 2006).

Mezi základní a nejpoužívanější interní analýzy firmy se řadí finanční analýza. Dalšími používanými metodami jsou analýza VRIO², metoda tvorby scénářů, brainstorming, brainwritting, metodu nekompetence (výměna názorů mezi expertem a laikiem), Gordonovu metodu a diskuzi 66 (6 lidí diskutuje 6 minut o daném problému) nebo portfolio analýza, ve které se používá BCG matice³.

Pro hledání řešení problému používáme metody pro analýzu problému, při kterých sestavujeme třeba diagram příčin a důsledků (Ishikawův diagram nebo také rybí kost), šestislovný graf nebo Paretův diagram. Benchmarkingu používáme k porovnávání produktů, procesů či výkonnosti organizace s jinými uznávanými a zpravidla nejlepšími organizacemi v daném oboru.

² Složeno z počátečních písmen klíčových kritérií hodnocení konkurenčního potenciálu firmy- Value (hodnota), Rareness (jedinečnost), Inimitability (nenapodobitelnost) a Organization (organizace).

³ Zkratka pro Boston Consulting Group, konzultační skupinu, která přišla s rozdělením podniků do čtyř skupin – hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi, podle tempa růstu a podílu na trhu.

GAP⁴ analýza neboli srovnávací analýza slouží k určení a zkoumání rozdílů mezi současným a plánovaným stavem plnění strategických cílů. Rizika lze analyzovat pomocí metod Check List Analysis (analýza rizik pomocí seznamu kontrolních otázek), What If Analysis (analýza potenciálních a neočekávaných skutečností) nebo Business Impact Analysis (analýza kritických procesů).

1.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finanční situace neboli finančního zdraví firmy a její výkonnosti k čemuž se využívá poměrových ukazatelů. Do finanční analýzy se promítá mnoho aspektů finanční situace společnosti, jako jsou objem a kvalita výroby, kvalita poskytovaných služeb, úroveň obchodní činnosti či aktivita v oblasti inovací (Dluhošová, 2008).

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz Cash Flow a výkaz zisku a ztrát), výroční zprávy nebo výkazy, které podnik používá jako zdroj interních informací při zaúčtování nákladů, výnosů apod.

Metody finanční analýzy se člení na deterministické a matematicko-statistické. Mezi deterministické metody patří analýza absolutních ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Analýzy absolutních ukazatelů je podle Matusikové (2014) výchozím bodem celé finanční analýzy. Její nevýhodou však je nesnadnost srovnání absolutních hodnot ukazatelů s jinými organizacemi. Daleko lépe k tomuto účelu poslouží analýzy poměrových ukazatelů.

Hodnoty ukazatelů je možné mezi sebou srovnávat v čase, v prostoru (mezipodnikové srovnání) a vůči normě, tedy srovnávat jednotlivé ukazatele s jejich žádoucími hodnotami (Dluhošová, 2008). Nejběžněji se používá srovnání v čase v rámci jedné firmy nebo prostoru, kdy srovnáme například nejbližší konkurenty.

⁴ Gap je anglické slovo znamenající mezera.

Při vyhodnocení výsledků finanční analýza je nutné, jak uvádí Knápková (2013), aby se firma zaměřila především na:

- racionální posouzení výsledných hodnot ukazatelů s možností využití nástrojů benchmarkingu,
- spojitost mezi jednotlivými skupinami ukazatelů (zadluženosti, likvidity, rentability atd.) a
- posouzení celkové finanční situace společnosti a návrhy doporučení pro její zdokonalení.

Analýzy poměrových ukazatelů

Základními okruhy poměrových ukazatelů jsou ukazatel rentability (výnosnosti), zadluženosti, likvidity, aktivity a kapitálového trhu. Vztahy jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny rovnicemi v příloze č.1.

Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatel výnosnosti je podle Matusikové (2014) jedním z nejsledovanějších ukazatelů, neboť přináší informaci o tom, jakého výsledku bylo dosaženo vloženým kapitálem. K nejběžnějším ukazatelům rentability patří výnosnost celkových aktiv (ROA – Return on Assets), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity), ukazatel výnosnosti tržeb (ROS – Return on Sales) a ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE – Return on Capital Employed).

Ukazatele zadluženosti

Firmy ke svému financování používají nejen vlastní, ale také cizí kapitál. Právě poměr financování aktivit podniku vlastními a cizími zdroji spočítají ukazatelé zadluženosti. Ukazatelem hodnotícím přiměřenost zadlužení podniku je ukazatel celkové zadluženosti, dalšími významnými ukazateli jsou podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio), stupeň krytí stálých aktiv a ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio).

Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku uhradit své závazky, tedy přeměnit svůj majetek na peníze a vyplatit věřitele v co nejkratším čase. Ukazateli likvidity jsou ukazatel celkové likvidity (Current Ratio), pohotové likvidity (Quick Ratio), okamžité likvidity (Cash Ratio) nebo podíl pohledávek či zásob na oběžných aktivech.

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

Tento druh ukazatelů vychází z kombinace účetní a tržní hodnoty a jsou důležité především pro investory (Matusiková, 2014). Pro investory či budoucí investory budou bezesporu důležité ukazatele čistého zisku na akcii (Earning per Share) a dividendového výnosu (Dividend Yield).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží ke sledování schopnosti podniku, jak dokáže využívat svůj majetek. Ukazatel rychlosti obrátu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku, doba obrátu celkových aktiv zase napoví, za jakou dobu dojde k obrátu celkových aktivit ve vztahu k tržbám. Nejčastěji se používají ukazatele doby obrátu zásob, doby obrátu pohledávek nebo závazků.

1.3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je vyvážený systém ukazatelů výkonnosti podniku, které sladí metriky z oblasti finanční, zákaznické, vnitřních procesů a učení se a růstu, viz obrázek 1.2. Metoda BSC, jejímiž autory jsou Robert Kaplan a David Norton, vznikla v 90. letech 20. století a jejím cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti. Matusiková (2014) zmiňuje, že Balanced Scorecard přenáší poslání a strategii firmy do konkrétních plánů a měřitelných ukazatelů a je nástrojem pro implementaci strategie.

Obr. 1.2: Balanced Scorecard



Zdroj: Vlastní zpracování.

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi smíšené metody strategické analýzy, jelikož v ní hodnotíme vnitřní i vnější prostředí podniku. V rámci interní analýzy hledáme silné a slabé stránky společnosti, tedy hodnotíme současný stav organizace a externí analýza poslouží k identifikaci příležitostí a ohrožení, rozebírá situaci v okolí organizace. Ke smíšeným analýzám řadíme také například analýzu SPACE⁵.

Není vždy jednoduché rozhodnout, zda daný jev představuje pro firmy hrozbu či příležitost. Podle Grasseové (2012) nejvíce chyb při sestavování SWOT analýzy nastává při rozlišování, co patří mezi vnitřní či vnější prostředí podniku. Faktory, které ovlivňují vnější prostředí, jsou ty, které firma nemůže sama nijak ovlivnit, existují nezávisle na společnosti, ale mají na ní přímý dopad v podobě příležitostí či hrozeb.

⁵ Zkratka pro Strategic Position and Action Evaluation.

Sedláčková (2006) poukazuje na to, že cílem SWOT analýzy není pouze vytvoření seznamu silných a slabých stránek či potenciálních příležitostí a hrozeb, ale hluboce strukturovaná analýza poskytující užitečné poznatky v procesu tvorby firemní strategie.

SWOT analýza by měla přehledně zobrazovat a shrnovat závěry, kterých bylo dosaženo pomocí jiných analýz a metod. Tato analýza je nástrojem, který rekapituluje a shrnuje všechna předchozí zjištění a závěry (Grasseová, 2012), avšak Jakubíková (2013) upozorňuje na nevýhody a podle ní je SWOT analýza příliš subjektivní a statická a bývá proto stále častěji nahrazována analýzou strategických scénářů. Jednotlivé fáze SWOT analýzy jsou přestaveny na obrázku 1.3.

Obr. 1.3: Fáze při realizaci SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová a kol. (2014, str. 301).

1.5 Výběr vhodné strategie

Strategie udává, kam by měla firma v budoucnu směřovat a zároveň odpovídá na otázku, jak může organizace svých cílů z dlouhodobého hlediska dosáhnout. Strategie firmy by měla být v souladu s vnějšími příležitostmi či omezeními a zároveň respektovat současné interní možnosti.

Formulování strategie není pouze záležitostí vrcholového managementu, ale prostupuje celou podnikovou hierarchií. Tichá (2008) upozorňuje, že důležitou roli při výběru podnikové strategie hraje nejen analýza, ale také úsudek. Každá firma je jiná a co se může jevit jako vhodná strategie pro jednu společnost, nemusí být vhodné pro společnost druhou. Situace se také mění v čase, strategie by měla vždy odpovídat aktuálnímu stavu.

Podle Matusikové (2014) zahrnuje volba strategie tři klíčové oblasti:

- a) oblast konkurenční strategie (volba pozice organizace vůči konkurentům),
- b) oblast strategického směřování (otázky výběrů produktů a služeb),
- c) oblast volby metody prosazení strategie (například kooperace, sloučení podniků).

Výběr vhodné strategie by nikdy neměl být výsledkem metody pokusu a omylu, jak zmiňuje Tyll (2014), ale je potřeba, aby podnik rozhodl, zda vybuduje více strategických podnikatelských jednotek (SBU) v rámci podniku, jakou formu spolupráce zvolí a podobně.

Úspěšnost zvolené strategie lze hodnotit podle těchto obecných kritérií:

- vhodnost – zvolená strategie dokáže vhodně těžit ze silných stránek společnosti a využívá příležitostí,
- přijatelnost – strategie naplňuje očekávání stakeholderů,
- proveditelnost – firma má dostatek zdrojů a schopností, aby zvolenou strategii naplnila (Tyll, 2014).

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je plně vlastněna společností Danzas Holding AG, která je zapsána ve Švýcarské konfederaci a je součástí význačné nadnárodní poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL Group, které sestává z několika divizí:

- DHL Express,
- DHL Freight,
- DHL Parcel,
- DHL Global Forwarding,
- DHL Supply Chain,
- DHL eCommerce.

Skupina Deutsche Post DHL v současné době svými službami pokrývá téměř 220 zemí světa a zaměstnává více než 300 tisíc zaměstnanců (počet ke konci roku 2015), z toho jich přes 80 tisíc pracuje pro divizi Express (DHL. About us, 2016). Skupina je předním globálním poskytovatelem logistických služeb a svým klientům poskytuje zkušenosti a znalosti v oblasti mezinárodní expresní přepravy. Díky znalosti místních poměrů, poskytuje společnost DHL s. r. o. služby vysoké kvality (Justice.cz. Výroční zprávy DHL, 2016).

2.1 Základní údaje společnosti DHL v České republice

Identifikační údaje společnosti DHL s.r.o. byly získány z výroční zprávy (Justice.cz. Výroční zprávy DHL, 2016).

Obchodní jméno:	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
Sídlo společnosti:	Nádražní 2967/93, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Zápis do Obch. rejstříku:	27. července 1998
Hlavní předmět podnikání:	- silniční motorová doprava nákladní, - výroba, obchod a služby neuvedné ¹ až 3 živnostenského zákona, - klempířství a oprava karoserií,

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daň. Evidence.

Jednatelé: Ing. Pavel Horák, jmenován 13. dubna 2006
 Ing. Vít Návrat, jmenován 13. dubna 2006
 Ing. Luděk Drnec, jmenován 1. června 2010

Společníci: Danzas Holding AG se sídlem Peter Merian-Strasse 88, 4002 Basilej,
 Švýcarská konfederace

2.2 Definování odvětví

Obecnou definicí zasilatelské činnosti rozumíme obstarávání přepravy věcí provozovatelem (zasilatelem) pod vlastním jménem v zájmu a na účet příkazce. Zasilatel je dále nápomocen svým zákazníkům při řešení nejrůznějších otázek spojených s přepravou. Přepravní činnosti můžeme také definovat jako soubor činností souvisejících s procesem přemísťování hmotného zboží (Novák, 2011).

Logistické služby zahrnují veškeré služby vztahující se k přepravě, skladování, manipulaci, balení a také poradenské služby či služby spojené s celní či daňovou problematikou. Poskytovatelé těchto logistických služeb jsou specializované společnosti, které se zapojují do logistických řetězců svých zákazníků nebo pouze do jejich částí (Novák, 2011).

Poskytovatelé logistických služeb mohou fungovat na úrovni tzv. třetí strany (Third Party Logistics Provider), kdy přebírají od klienta procesy či činnosti týkající se převážně přepravy a skladování.

2.3 Vznik a historie DHL v České republice

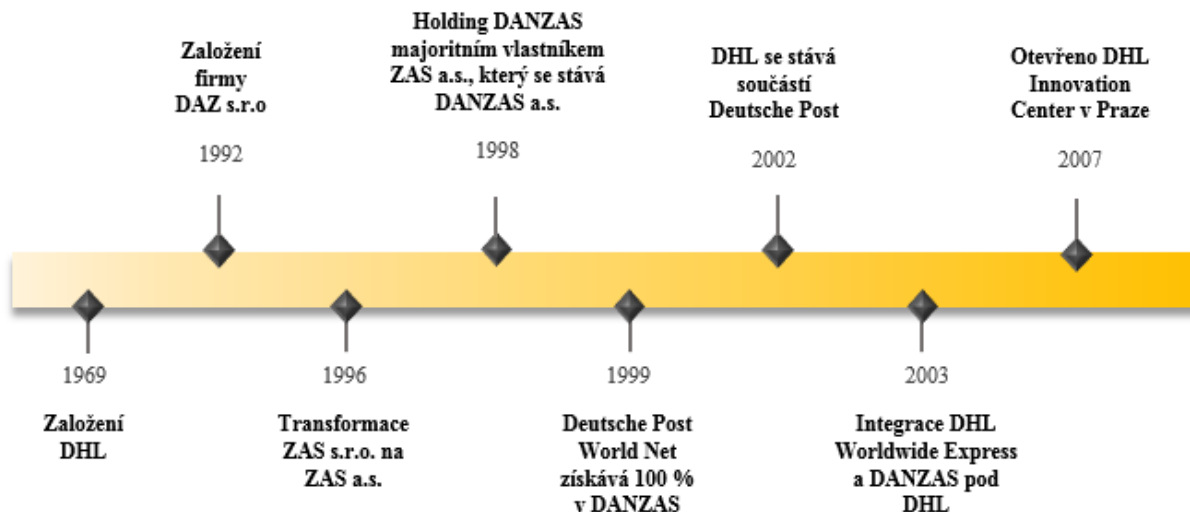
Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je zastoupena divizemi Express a Freight (Organizační struktura viz Příloha č. 2).

Společnost DHL založili v roce 1969 v San Francisku tři američané Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn. Dalsey a Hillblom byli kolegové ve společnosti nabízející roznáškovou službu, Lynn, který se k nim přidal později, pracoval jako realitní agent. Svou kurýrní činnost začali společníci doručováním zásilek mezi západním pobřežím Ameriky a Havajskými ostrovy. Založení společnosti DHL znamenalo vytvoření nového odvětví – mezinárodní expresní letecké služby – zajišťujícího rychlý transport dokumentů a nákladových listů letadlem.

V roce 1992 dochází k založení společnosti ZAS s.r.o. v Ostravě, které se zaměřovala na vnitrostátní a mezinárodní přepravu. Po čtyřech letech byl ZAS s.r.o. transformován na ZAS a.s. V roce 1998 se stává majoritním vlastníkem ZAS a.s. švýcarský spediční holding DANZAS, a tím dochází ke změně názvu společnosti na DANZAS a.s. O rok později získává společnost Deutsche Post World Net 100% podíl v DANZAS. K dalšímu zásadnímu vývoji dochází v roce 2002, kdy se DHL stává součástí Deutsche Post a v roce 2003 dochází k integraci firem DANZAS a Deutsche Post Worldwide Express pod DHL. V tomto roce se také mění logo DANZAS na žluto-červené logo DHL (DHL CZ. Historie, 2016 a DHL. History, 2016). Důležité historické události jsou zaznamenány na obrázku 2.1.

V současné době provozuje DHL v České republice pobočky v Ostravě, Praze, Brně, Olomouci, Karlových Varech, Hradci Králové, Pardubicích, Teplicích a dalších městech. V roce 2014 DHL otevřela u Prahy moderní třídící terminál, který zkvalitnil a urychlil poskytovaný servis. Nový terminál ročně přijme a roztřídí okolo milionu a půl importních a exportních zásilek přepravovaných společnostmi DHL Express (DHL Tisková zpráva. Nový třídící terminál, 2016).

Obr. 2.1: Důležité historické události DHL



Zdroj: Vlastní zpracování.

2.4 Vize a mise firmy

Stanovení a správná formulace mise a vize firmy je jedním z předpokladů pro správné fungování společnosti. Mise neboli poslání stanoví, proč firma existuje, za jakým účelem byla založena a také nám sděluje, čí potřeby by měla firma uspokojovat. Vizí firma shrnuje, čím by chtěla společnost být a kam směřuje.

DHL svou vizí zdůrazňuje, že by chtěla být logistickou společností pro svět, tedy preferovaným poskytovatelem logistických služeb. Společnost DHL však nechce být preferována jen zákazníky, chce být také vyhledávaným zaměstnavatelem a preferovanou investicí. Vize DHL tedy zní – být preferovaným poskytovatelem služeb, preferovaným zaměstnavatelem a preferovanou investicí⁶.

Mise společnosti DHL vychází z podobných základů jako vize. Skládá se ze čtyř hlavních prvků:

a) chceme zjednodušit život našich zákazníků,

⁶ Strategie 2015: Provider, Employer and Investment of Choice.

- b) chceme, aby naši zákazníci, zaměstnanci a investoři byli ještě úspěšnější,
- c) pozitivně přispíváme k rozvoji společnosti a
- d) vždy prokazujeme respekt při dosažení našich výsledků (DHL. About us, 2016).

2.4.1 Strategie 2015 a Strategie 2020

Od roku 2009 sleduje DHL v rámci **Strategie 2015** tři hlavní cíle: být pro zákazníky poskytovatelem logistických služeb číslo jedna, být vyhledaným zaměstnavatelem a být atraktivní pro investory. Ve sledovaných letech DHL dosáhla významných výsledků v těchto oblastech, což lze doložit výsledky každoročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců či hodnotami klíčových finančních ukazatelů.

Strategie 2020 bude navazovat na úspěch strategie predešlé a bude i nadále vyžívat klíčové komponenty, které zajistí spokojenost zákazníků a zaměstnanců a také správnou finanční výkonnost. K hlavním cílům se připojuje čtvrtý cíl a to „Living Responsibility“ (životní zodpovědnost, zodpovědnost k životu). Strategie 2020 zní: Focus. Connect. Grow. Tedy zaměřit se, spojit a růst.

Vize: The Logistics Company for the World. (Logistická společnost pro celý svět.)

Mise: Excellence. Simply delivered. (Výtečně. Prostě doručeno.)

2.5 Produkty DHL

Do produktového portfolia DHL v České republice patří služby vnitrostátní a mezinárodní expresní přepravy. Následující informace o produktech a službách byly získány z webových stránek společnosti DHL s.r.o. První z mezinárodních služeb zvaná Same Day slouží k okamžitému vyzvednutí zásilky u odesílatele a její co nejrychlejší možné doručení u příjemce. Jedná se většinou o kriticky důležité zásilky. Další službou je Day Definite, která zajistí efektivní doručení zásilky do určitého počtu dní.

Největší procento příjmů však pramení ze služby Time Definite International (TDI), která nabízí předem definovaný servis, tj. doručení zásilky v předem zvoleném čase, přes noc nebo následující den. Řešení dopravy zvané Medical Express, které je speciálně přizpůsobené pro zákazníky v oblasti přírodních věd či zdravotnická zařízení, například nabízí různé druhy tepelných obalů s řízením teploty pro chlazený a zmražený obsah. Time Definite se dále člení na služby zvané:

- DHL EXPRESS 9:00,
- DHL EXPRESS 12:00,
- DHL EXPRESS WORLDWIDE,
- DHL EXPRESS ENVELOPE a
- DHL EXPRESS EASY.

Vnitrostátní expresní přeprava zahrnuje služby Same Day Sprintline, kdy se jedná o tzv. doručení “ze stolu na stůl”, dále jsou to produkty Time Definite sestávající ze služeb DHL Express 9:00 Domestic, DHL Express 12:00 Domestic, DHL Express Domestic a DHL Express Easy Domestic.

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH SPOLEČNOSTI

Zvolenou metodikou vyhotovení diplomové práce je analýza. Analýza je vědeckou metodou používanou pro rozklad celku na jeho elementární části, a jejím cílem je studium charakteru a vlastností zkoumaného objektu.

Ke zpracování diplomové práce byla použita data a hospodářské výsledky z let 2010 až 2015, která jsou k dispozici ve výročních zprávách. Všechna potřebná finanční data byla shromážděna z výročních zpráv společností DHL Express (CZ), s.r.o., TNT Express Worldwide, s.r.o., TOPTRANS EU, a.s. a České pošty, s. p..

3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

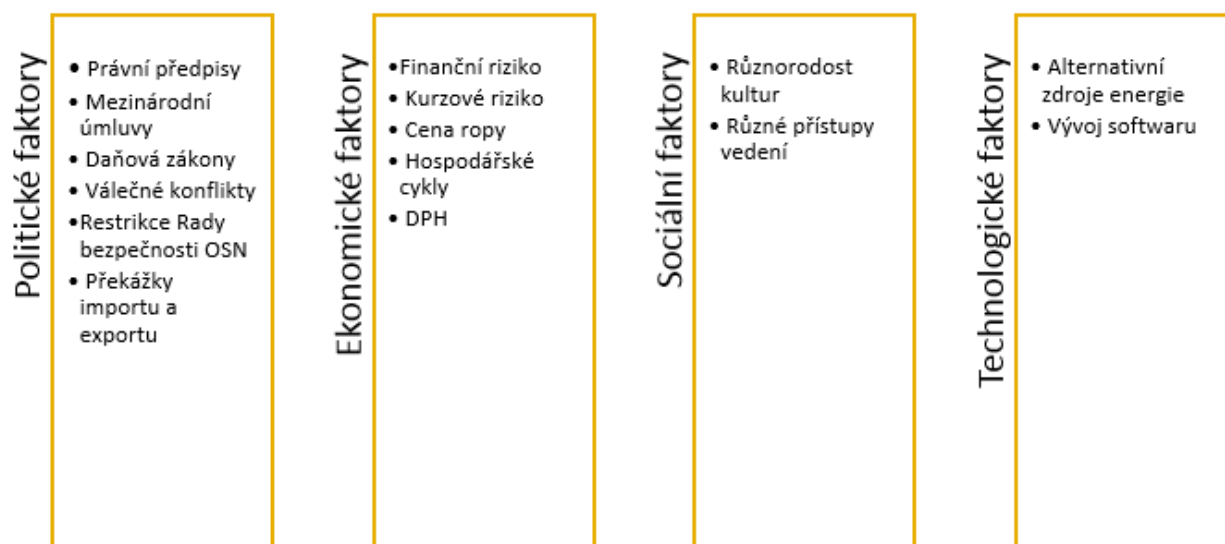
Vnější prostředí je jedním z nejvýznamnějších hledisek, které mají vliv na výkonnost podniku. Bez okolního prostředí by podnik nebyl schopen existovat a rozvíjet se. Vnějšími okolím společnosti je vše, co je mimo podnik samotný a má na něj vliv, či je s ním v nějakém vztahu.

V sektoru přepravy a logistických služeb, ve kterém společnost DHL provozuje svou činnost, je vliv vnějšího okolí velmi významný. Působí na něj nejen nejbližší okolí, ale jelikož se jedná o nadnárodní společnost fungující po celém světě, ovlivňuje DHL téměř veškeré světové dění.

3.1.1 PEST analýza

Analýza PEST patří mezi analýzy makroprostředí podniku, která se zabývá událostmi a trendy v politické, ekonomické, technologické a sociální oblasti (viz obrázek 3.1). V následující části jsou již zmíněné čtyři faktory podrobněji analyzovány v souvislosti se společností DHL. Pro každou z oblastí je představeno několik klíčových faktorů, které významně ovlivňují podnikatelskou činnost DHL.

Obr. 3.1: Faktory PEST analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování.

Politické faktory

Počet právních předpisů souvisejících s mezinárodní přepravou neustále roste a jejich dodržování je pečlivě střeženo. Společnost DHL s.r.o. musí nejenom dodržovat nařízení a zákony České republiky, ale musí se také řídit mezinárodními předpisy. V následující části bude představeno několik vybraných zákonů a mezinárodních předpisů a standardů vztahujících se k logistickému odvětví.

V České republice se dopravní společnosti řídí především zákonem č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě, který mimo jiné upravuje problematiku provozování dopravy pro vlastní či cizí potřeby za účelem podnikání, provozování mezinárodní přepravy nebo přepravu nebezpečných věcí (Podnikatel. Zákon o silniční dopravě, 2016).

V rámci Evropské Unie se na DHL vztahuje Nařízení Rady (ES) č. 1186/2009 o systému Společenství pro osvobození od cla, na základě kterého jsou od dovozního cla osvobozeny zásilky tvořené zbožím nepatrné hodnoty, jejichž cena nepřekračuje částku EUR 150. Netýká se to však například alkoholických či tabákových výrobků.

DHL se také řídí Mezinárodními obchodními podmínkami (International Commercial Terms), známými pod názvem Incoterms. Jedná se o mezinárodně uznávaná pravidla a standardy, kterými se řídí tuzemské i mezinárodní smlouvy o obchodu se zbožím. Pravidla týkající se dopravy zahrnují například DDP (Delivered Duty Paid), kdy veškeré náklady a rizika spojené s přepravou zboží nese odesílatel nebo EXW (Ex Works).

Konflikty ve světě jsou dalším aspektem ovlivňujícím mezinárodní přepravu. Zákaz nebo zvýšené riziko dovozu do některých zemí z důvodu válečných konfliktů snižuje ziskovost. Proto si společnost DHL účtuje poplatek při doručení zásilek do oblastí se zvýšeným bezpečnostním rizikem v důsledku válečného stavu, občanských nepokojů či přetrvávající hrozby teroristických útoků. Poplatek v roce 2016 činí 550 Kč za zásilku. V současné době se to týká následujících zemí – Afghánistán, Burundi, Irák, Libye, Niger, Jižní Súdán, Sýrie a Jemen. Zpoplatněno je dále doručení zásilky do zemí, na které uvalila sankce Rada bezpečnosti OSN – Středoafriická republika, Pobřeží slonoviny, Demokratická republika Kongo, Eritrea, Irán, Severní Korea, Libérie, Libye, Somálsko, Súdán, Sýrie a Jemen (DHL. Surcharges, 2016).

Překážky importu a exportu mají bezesporu významný vliv na podnikání v oblasti mezinárodních přepravních služeb. Mezi nejznámější překážky patří clo, embargo či stanovení kvót pro dovoz a vývoz. Regulace mezinárodního obchodu snižuje četnost přepravovaných zásilek se zbožím, a tím dochází k poklesu zisku pro přepravní firmy, jako je DHL. Na zásilky posílané v rámci EU se nevztahuje clo, daň se však vztahuje na veškeré zboží přecházející hranici jedné země do druhé. Daň se ve většině případů vztahuje na dovážené zboží a její výše se stanovuje na základě celních předpisů země příjemce.

Ekonomické faktory

S mezinárodním podnikáním je spojeno finanční riziko, konkrétně kurzové riziko, které je způsobeno fluktuací směnných kurzů. S těmito riziky však DHL počítá a zahrnuje je do svých plánů na budoucí období.

Jelikož je společnost plátcem DPH a také jej účtuje svým zákazníkům (při přepravě), je pro ni vývoj sazby DPH velmi důležitý. V tabulce 3.1 je znázorněn vývoj sazeb DPH v České republice od roku 1993 až po současnost. Společnosti DHL se týká především základní sazba, která se od roku 1993 pohybuje téměř ve stejné výši.

Tab. 3.1: Vývoj sazeb DPH v České republice

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
od 1. 1. 1993 do 31. 12. 1994	23	5
od 1. 1. 1995 do 30. 4. 2004	22	5
od 1. 5. 2004 do 31. 12. 2007	19	5
od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2009	19	9
od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2011	20	10
od 1. 1. 2012 do 31.12.2012	20	14
od 1.1.2013 do 31. 12. 20014	21	15
Od 1. 1. 2015	21	10 a 15

Zdroj: Finance. Vývoj DPH (2016).

Faktor, který se také podílí na výsledcích podnikání v mezinárodní firmě, je měnový kurz. Česká národní banka, která využívá řízeného floatingu, intervenovala ve prospěch vývozců v roce 2013, kdy uměle zvýšila cenu za 1 euro. Reakci na tento zásah lze pozorovat u společnosti DHL tím, že se jí od roku 2013 zvyšovaly tržby, kdy zákazníci zvyšovali poptávku po službách a produktech firmy (viz graf 3.1).

Graf 3.1: Vývoj devizového kurzu CZK/EUR



Zdroj: ČNB. Devizové kurzy (2016).

Dalším faktorem, který se výrazně podílí na výsledcích, je cena ropy. Jelikož hlavní službou DHL je zajištění přepravy, je ropa komoditou, na jejíž ceně je společnost prakticky závislá. Změna ceny surové ropy způsobuje změnu celkových nákladů na expresní přepravu, což vede k nutnosti zavádění palivového příplatku, který se mění spolu s pohybem cen pohonných hmot. Pokud klesne cena ropy, sníží se také palivový příplatek, což vede k celkovému snížení přepravních nákladů.

Při použití indexu cen dojde k dvouměsíční prodlevě. Například pro stanovení palivového příplatku v březnu se použije průměrná měsíční cena paliva v lednu. Níže jsou v tabulce 3.2 uvedené výše palivových příplatků pro expresní služby Time Definite a Day Definity.

Tab. 3.2: Výše palivových příplatků DHL Express v 1. čtvrtletí 2016

Time Definite - mezinárodní a vnírostátní expresní přeprava⁷

Měsíc	Příplatek
Leden 2016	11.00%
Únor 2016	9.00%
Březen 2016	7.75%

⁷ Výše palivového příplatku pro expresní službu Time Definite je odvozena z měsíčních průměrných spotových cen kerosenového leteckého paliva vyhlášených Ministerstvem energetiky USA (DHL. Palivový příplatek).

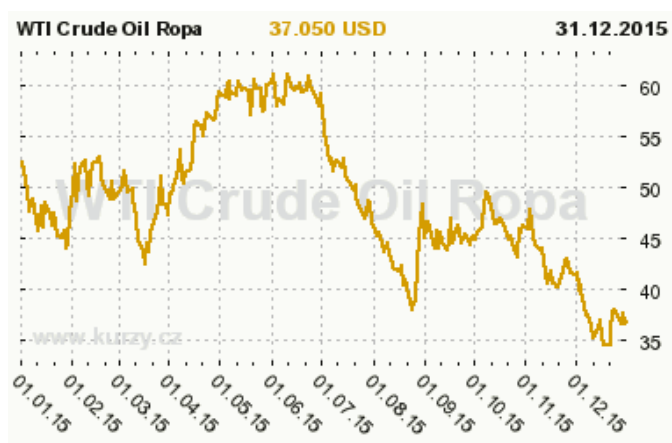
Day Definite - přeprava po Evropě⁸

Měsíc	Příplatek
Leden 2016	5.50%
Únor 2016	5.00%
Březen 2016	4.00%

Zdroj: DHL. Palivový příplatek (2016).

Cena ropy v průběhu roku 2015 klesla z důvodu prudkého nárůstu světových dodávek ropy, přičemž poptávka za nabídkou zaostávala.

Graf 3.2: Vývoj ceny surové ropy v roce 2015

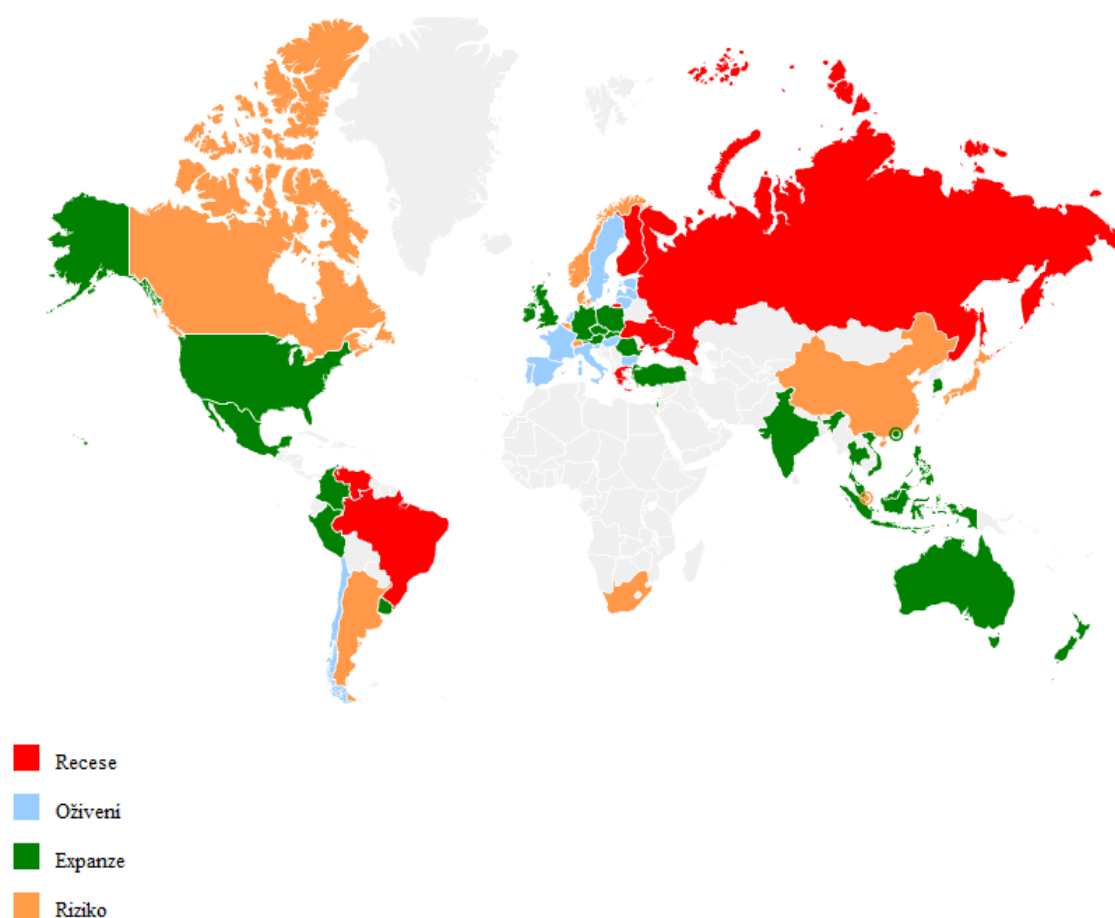


Zdroj: Kurzy. Komodity (2016).

Hospodářské cykly představují výkyvy v ekonomické aktivitě, kdy dochází ke kolísání skutečného produktu kolem potencionálního. Ve fázi recese dochází k omezení výdajů, propouští se, firmy omezují některé své aktivity. Naopak ve fázi expanze podniky své výdaje zvyšují, rozšiřují své aktivity, investují. Tato fáze hospodářského cyklu je pro přepravní společnosti velice výhodná. Aktuální stav hospodářských cyklů ve světě je uveden na obrázku 3.2 a lze z něj vyčíst, že Česká republika se nachází ve fázi expanze.

⁸ Výše palivového příplatku expresní služby Day Definite je odvozena z místní ceny dieslového paliva. Příplatek se váže na spotřebitelskou cenu motorové nafty v místní měně (včetně cla a daní). V Evropě ji stanoví Evropská komise pro energetiku a dopravu (DHL. Palivový příplatek).

Obr. 3. 2: Současné hospodářské cykly ve světě



Zdroj: Global Business Cycle map (2016).

Sociální faktory

Sociální faktory nepatří mezi ty faktory, které by příliš ovlivňovaly provoz či rozvoj mezinárodní přepravní společnosti. Demografické faktory či vzdělání obyvatelstva České republiky nejsou v přímém kontextu s fungováním firmy DHL.

Zmínit však můžeme různorodost kultur, se kterými se DHL setkává. Tím, že se jedná o nadnárodní korporaci a pracuje v ní mnoho občanů cizích národností, musí se přizpůsobit zvyklostem zaměstnanců z různých částí světa a zohlednit to také v přístupu a péči o ně.

V ostravské pobočce existuje několik oddělení, která přímo spadají pod vedoucí pracovníky sídlící v Maastrichtu v Holandsku nebo velmi úzce spolupracují s odděleními například v Kuala Lumpur v Malaysii, tudíž tolerance k cizím kulturám a zvyklostem je velmi důležitá a očekávaná.

Technologické faktory

Současné prostředí se neustále vyvíjí a stále přichází s něčím novým a lepším. Výjimkou není ani logistický průmysl. Ovlivnit jej mohou nově používaná paliva, která nahradí ropu, jako třeba vodík nebo již brzy začnou balíky doručovat kurýři v elektromobilech. V současnosti DHL celosvětově využívá již okolo 500 elektrických vozidel. Mezi nové způsoby dopravy můžeme zařadit doručování menších balíků pomocí dronů. Tento způsob dopravy je vhodný převážně pro špatně dosažitelné oblasti, kam by bylo náročné dostat se například automobilem nebo lodí. Tento způsob přepravy však v České republice zatím použit nebyl.

Vyvíjet se musí také aplikace, které poskytnou zákazníkům stále lepší a uživatelsky příjemnější řešení, která daleko předčí konkurenci. DHL nabízí svým zákazníkům například nástroj DHL Interactive (DHLi), který umožní objednat a sledovat zásilku a jeho součástí je možnost sestavit si a uzpůsobit na míru report všech aktivit zadaných zákazníkem.

Dopředu se posouvají nejen aplikace určené zákazníkům, ale také interně používaná nástroje či různé druhy skenerů, které urychlí a zkvalitní práci. K vývoji dochází v oblasti reportování, kde používání efektivnějších nástrojů zkrátí čas, kdy vedení společnosti obdrží veškeré důležité informace pro jejich rozhodování. Nutnost mít včas a v pořádku informace o dění ve firmě, je nesporně zásadní pro management společnosti DHL.

Novinkou DHL v České republice je možnost odeslání balíků přímo z čerpacích stanic společnosti Shell. Jedná se o nadstandartní službu, které umožní zákazníkům 24 hodin denně a 7 dní v týdnu odeslat zásilku téměř kamkoliv na světě. Samoobslužný kiosk je umístěn na zhruba 30 čerpacích stanicích a zásilky zde jezdí kurýři vyzvedávat dle potřeby.

3.2.1 Porterova analýza konkurence

K analýze konkurence byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí něhož je porovnáno několik ukazatelů předních logistických společností působících na území České republiky. Zkoumanými ukazateli jsou poskytované expresní mezinárodní služby, počty zaměstnanců, celkové tržby či další vybrané parametry. Informace o společnostech byly získány z jejich domovských webových stránek.

a) Současná konkurence

Na českém trhu expresních mezinárodních přepravních služeb figuruje několik firem, pro účely analýzy byly zvoleny společnosti TNT Express Worldwide, TOPTRANS EU a Česká pošta. Z důvodu, že DHL figuruje také na evropském trhu, bude provedeno následné porovnání v rámci Evropy v oblasti mezinárodní expresní přepravy. Figurují zde mimo DHL další hlavní hráči TNT, UPS a FedEx. Konkurence na trhu expresních přeprav se zaměřuje na pokrytí sítě, rychlost, spolehlivost, kvalitu služeb zákazníkům a cenu.

Konkurence v rámci ČR

*TNT Express Worldwide, s.r.o.*⁹

Jediným vlastníkem společnosti TNT Express Worldwide je firma TNT Express Worldwide N.V. sídlící v Nizozemí. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným, stejně jako DHL, a do obchodního rejstříku byla zapsána dne 5. března 1991.

Nabízenými službami TNT jsou služby Express a Economy Express. Služby Express nabízí širokou nabídku produktů, které garantují doručení v daný den a čas. Stejně jako DHL nabízí garantované doručení druhý den v 9 nebo 12 hodin a k tomu ještě i v 10 hodin. Dalé nabízí produkt

⁹ Vzhledem k akvizici společností TNT a FedEx od začátku července 2016 již společnost TNT nefiguruje pod svým názvem.

Special Service (doručení v ten samý den, pokud je to možné) a Express (doručení druhé den do konce pracovní doby).

Tržby společnosti TNT v posledních letech stále rostly, stejně jako tržby DHL, přesto se celkové tržby za poskytované služby pohybují hluboko pod těmi společnosti DHL.

TOPTRANS EU, a.s.

Akciová společnost TOPTRANS EU byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 5. ledna 2008, ale historie firmy českém trhu přepravních společností sahá až do roku 1993. Expresní mezinárodní přepravu zajišťuje divize SPEDICE TOPTRANS.

Divize SPEDICE se zabývá přepravou obálek, kartonů, palet, ale zajišťuje také celokamionové přepravy. Narozdíl od DHL a TNT však nevlastní letadla a musí si najímat letecké přepravu u jiných společnostech.

Česká pošta, s. p.

Česká pošta je jako jediná ze sledovaných společností státním podnikem a jejím zakladatelem je Ministerstvo vnitra České republiky. Z vybraných společností má také nejvíce zaměstnanců a její historie sahá až do počátků samostatného československého státu. Česká pošta, jak ji známe dnes, vznikla 1. ledna 1993.

V rámci mezinárodní expresní přepravy nabízí ČP službu EMS – Express Mail Service, kterou lze využít do více než 120 zemí světa. Služba je určena fyzickým osobám i podnikatelům. Výhodou je, že zásilka může být podána na kteréholi z pošt nebo může být vyzvednuta přímo u zákazníka. Oproti ostatním zkoumaným firmám disponuje Česká pošta nejvíce provozovny¹⁰, což usnadní podání i vyzvednutí balíku, pokud je složitější pro klienta nechat si balík doručit na určitou adresu.

¹⁰ Přes 3900 pošt, výdejních a partnerských míst.

Tab. 3.3: Srovnání vybraných parametrů

	DHL	TNT	TOPTRANS EU	ČP
Příplatek těžko dostupné oblasti	550	9,50 Kč/kg; min. 500 Kč, max. 2 750 Kč	-	-
Pojištění zásilky	1% z hodnoty zboží, minimálně 300.00 Kč	balíky-1 %, min. 300 Kč	Pojištění zásilek až do 1.000.000,- Kč - v ceně přepravy	-
Chybná nebo nekompletní adresa	Příplatek 300	Příplatek 150	-	-
Kompletní celní řízení	ano	ano	ano	ano
Umožňuje sledování zásilek	ano	ano	ano	ano - služba Track&Trace, ale jen do vybraných zemí
Vlastní letadla	ano	ano	ne	-
Počet obsluhovaných zemí	220	200	celý svět	120
Nabízené expresní produkty	EXPRESS 9:00 EXPRESS 12:00 Express Worldwide Express Envelope Express Easy	Special Service 9:00 Express 10:00 Express 12:00 Express Express	Zvláštní dodací podmínky ke stávajícím tarifům: TOPTIME TOP-WEEKEND TOP-PRIVAT	Express Mail Service

Zdroj: Oficiální stránky porovnávaných společností.

Pro srovnání cen za poskytnuté expresní služby byla použita simulace odeslání balíku z ČR do Belgie u společností DHL, TNT a Česká pošta (k určení ceny byly použity webové stránky daných společností). Balík o váze zhruba 5 kg vyšel nejlevněji u České pošty, kde se cena pohybuje od 3 925 Kč. DHL i TNT garantuje doručení následující pracovní den, u České pošty tato garance uvedena nebyla. Také příplatek za doručení do těžko dostupných oblastí a příplatek za chybnou či nekompletní adresu je u firmy DHL dražší, než u konkurence. Naproti tomu však doručuje zásilky do 220 zemí, má vlastní dopravní letadla a nabízí širší škálu služeb a produktů (viz tabulka 3.3).

Konkurence v rámci EU

DHL – založeno 1968 v USA

Obsluhuje více než 220 zemí a teritorií.

Počet zaměstnanců: 497 tisíc

Celkové tržby v roce 2015: 59 230 milionů eur

Celková aktiva v roce 2015: 37 870 milionů eur

Nabízené expresní služby: Same Day, Time Definite, Day Definite

TNT – založeno 1946 v Holandsku

Obsluhuje více než 200 zemí a teritorií.

Počet zaměstnanců: 58 tisíc

Celkové tržby v roce 2015: 6 914 milionů eur

Celková aktiva v roce 2015: 4 230 milionů eur

Nabízené expresní služby: TNT Express, TNT Economy Express

UPS – založeno 1907 v USA

Obsluhuje více než 220 zemí a teritorií.

Počet zaměstnanců: 444 tisíc

Celkové tržby v roce 2015: 42 758 milionů eur¹¹

Celková aktiva v roce 2015: 28 067 milionů eur

Nabízené expresní služby: Express Plus, Express, Worldwide Express Freight, Express Saver

FedEx – založeno v roce 1973 v USA

Obsluhuje více než 220 zemí a teritorií.

Počet zaměstnanců: 300 tisíc

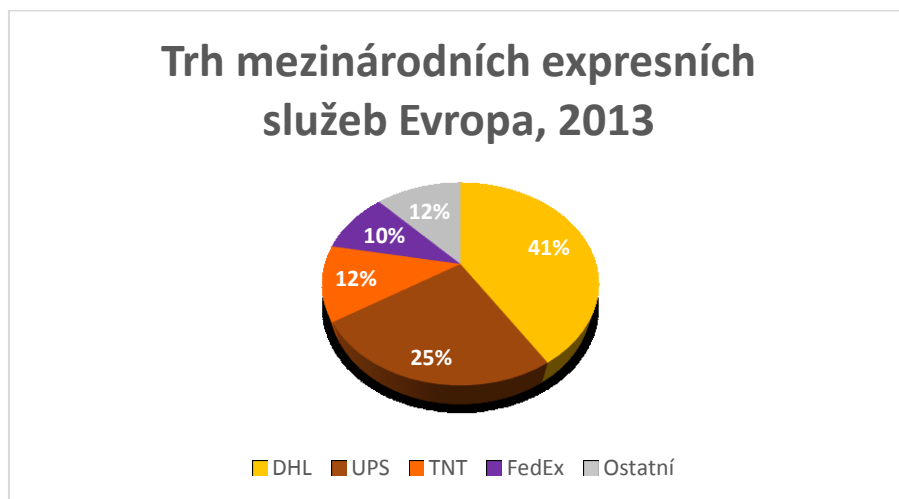
Celkové tržby v roce 2015: 34 764 milionů eur

Celková aktiva v roce 2015: 27 157 milionů eur

Nabízené expresní služby: FedEx International Priority, FedEx International First.

¹¹ Převodní kurz činí 1,136 USD/EUR

Graf 3.3: Trh mezinárodních expresních služeb (Evropa, 2013)¹²



Zdroj: Annual Reports DHL (2016).

Z celkového porovnání konkurence na evropském trhu mezinárodních přepravních služeb vyplývá (jak je patrné z grafu 3.3), že největšími konkurenty zůstávají pouze dvě společnosti – DHL a UPS. TNT i FedEx sice konkurenci představují, ale i po chystané akvizici by neměli pro DHL představovat velké ohrožení.

V rámci Evropy má výsadní postavení na trhu expresních přepravních služeb bezesporu DHL. Nabízené expresní zásilkové služby všech 4 hlavních konkurentů jsou v podstatě velmi podobné. Společnosti nabízejí dodání do 2. dne nebo dokonce ten samý den. Zde nebyly žádné markantní rozdíly. Pokud porovnáme celkový počet zaměstnanců, dojdeme k závěru, že UPS i DHL zaměstnávají podobný počet lidí, TNT potom nesrovnatelně méně. Z hlediska celkových tržeb srovnávaných v letech 2010-2015 je na tom DHL bezkonkurenčně nejlépe. Následuje UPS, pak FedEx. Celková aktiva firem DHL, UPS a FedEx jsou za rok 2014 na podobné úrovni, DHL je na tom opět v porovnání s konkurencí o trochu lépe.

¹² Měřeno ve vybraných zemích, produkt Time Definite.

Hlavní ratingové agentury Moody's Investors Service a Fitch Rating hodnotí v roce 2015 vyhlídky DHL jako stabilní. Rating Moody's je "A3"¹³ a Fitch DHL hodnotí ratingem "BBB+"¹⁴. Znamená to, že DHL zaujímá stabilní a významnou pozici v odvětví mezinárodní přepravy a logistiky. Pro srovnání, společnosti UPS udělili ratingová agentura Moody's v roce 2015 "Aa3" (UPS. Rating, 2016), což je o tři stupně výše než DHL, a společnosti FedEx udělila "Baa2" (FedEx. Rating, 2016).

b) Potenciální konkurence

Identifikace potenciálních konkurentů je velmi obtížná, jelikož jsou často skrytí a projeví se až v případě, kdy vstoupí na trh. Ohrožení v podobě nově vstupujících firem na trh mezinárodní expresní přepravy není veliké, vzhledem k tomu, že pro poskytování této služby je především nutná hustá síť poboček po celém světě. Roli zde hrají úspory z rozsahu a také vysoké vstupní náklady, které jsou nutné pro vybudování infrastruktury a nákup vlastních dopravních prostředků.

Potenciální konkurence by mohla vzniknout v případě, pokud by došlo ke sloučení několika menších přepravních společností obsluhujících v současné době pouze některé regiony či země. Jednalo by se však o náročný a nákladný proces, jelikož by muselo dojít ke sloučení přepravních společností ze všech částí světa, aby byly schopni plnohodnotně konkurovat stávajícím gigantům na trhu. Akci by musel mimo jiné posvětit antimonopolní úřad.

c) Substituty

Jelikož se jedná o specifický druh produktu, který nelze v podstatě ničím jiným nahradit, je konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů mizivá. Doručení zásilek v rámci celého světa není v současné době možno nijak substituovat.

¹³ Rating A3 – považováno za středně vyšší třídu s nízkým úvěrovým rizikem. Číslo 3 indikuje pořadí v dolní části dané kategorie (Moody's. Rating. 2016).

¹⁴ Rating BBB+ - indikuje, že očekávaná rizika selhání jsou nízká, schopnost dostát finančních závazků se považuje za průměrnou, ale nepříznivé obchodní či ekonomické podmínky ji mohou zhoršit. + značí, že se hodnocení blíží spíše k horní hranici kategorie (Fitch. Rating. 2016).

d) Vyjednávací síla kupujících

Do portfolia zákazníků přepravních společností, zabývajících se převážně expresní přepravu, patří především velké nadnárodní firmy, které si za expresní doručení rádi připlatí často i nemalé částky. Hlavním předmětem expresní přepravy bývají důležité dokumenty a smlouvy, bez kterých by nebylo možné dokončit obchod, či různé vzorky nebo produkty farmaceutického průmyslu. Fyzická osoba využije nákladných expresních služeb pouze v případě, že na standardní doručení zásilky nemůže čekat (například doručení cestovního pasu).

Výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví expresních přepravních služeb mohou pouze velmi silní zákazníci. Při získávání těchto klíčových klientů mohou konkurenční společnosti ve snaze získat zakázku snižovat cenu či poskytovat jiné doprovodné služby výhodněji či zcela zdarma. To povede k tvrdšímu konkurenčnímu boji mezi přepravními společnostmi.

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelem služeb pro přepravní společnosti jsou například jiné přepravní, převážně letecké společnosti, které si pronajímá tam, kde by nebylo příliš efektivní mít své vlastní zdroje. Dodavatelem mohou být také výrobci obalových materiálů.

Velkou vyjednávací sílu může mít například dodavatel služeb, kterého si přepravní společnost pronajme v těžko přístupných oblastech. Pokud přepravní společnost nemůže sama zajistit doručení v této oblasti, a je odkázána na jinou (místní) přepravní společnost, která má navíc na daném území monopol, může to vést k neúměrnému navýšení ceny a tedy míra vyjednávací síly dodavatele je vysoká.

3.2 Finanční analýza – analýza vnitřního prostředí

Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví podniku a je nedílnou součástí finančního řízení. Udává informace o minulém a současném stavu, ale také možném budoucím

vývoji finanční situace. Bez těchto informací by nebylo možné posoudit, zda se podniku daří a jaké zaujímá místo v rámci odvětví.

V následující části diplomové práce bude přiblíženo několik klíčových ukazatelů finanční situace společnosti DHL. Tyto ukazatelé budou porovnány s ukazateli vybraných lokálních konkurentů, společnostmi TNT, TOPTRANS EU a Českou poštou, což dodá lepší představu o odvětví mezinárodních přepravních společností v České republice.

Zdrojem informací pro posouzení finanční situace společnosti DHL jsou její výroční zprávy. Výroční zprávy jsou také použity k výpočtům ukazatelů společností TNT, TOPTRANS EU a Česká pošta. Srovnání finančních ukazatelů bude provedeno v čase (pouze v rámci společnosti DHL samotné) a dále v prostoru, kdy dojde k mezipodnikovému srovnání firem.

3.2.1 Analýza majetkové struktury podniku

Majetková struktura podniku je souhrnem peněz, pohledávek, movitých i nemovitých věcí patřících podniku. Finanční struktura podniku podává informaci, z čeho je majetek společnosti financován. Rozbory majetkové a finanční struktury společnosti DHL a jejich analýza, jsou zachyceny v následující části diplomové práce.

Tab. 3.1: Majetková struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (v tis. Kč)

	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Aktiva celkem	1,092,994	981,305	1,149,656	1,276,359	1,553,190	1,680,382
Dlouhodobý majetek	62,391	39,638	31,813	57,384	79,522	74,423
Oběžná aktiva	1,027,763	937,842	1,114,990	1,217,996	1,472,282	1,604,669
Časové rozlišení	2,840	3,825	2,853	979	1,386	1,290

Tab. 3.2: Majetková struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (v %)

	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	6%	4%	3%	4%	5%	4%
Oběžná aktiva	94%	96%	97%	95%	95%	95%

Tab. 3.3: Majetková struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (meziroční srovnání v %)

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Aktiva celkem	-10%	17%	11%	22%	8%
Dlouhodobý majetek	-36%	-20%	80%	39%	-6%
Oběžná aktiva	-9%	19%	9%	21%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celková suma aktiv roste od roku 2012 v průměru o 14 % ročně. Je to způsobeno převážně vlivem změny v oběžném majetku firmy, jak je patrné v tabulkách 3.1 a 3.3. Poměr dlouhodobého a krátkodobého majetku je srovnatelný s firmami TNT Express Worldwide, TOPTRANS EU, pouze Česká pošta má rozdílné výsledky.

Celková aktiva DHL jsou vyšší než ta, která vykazují společnosti TNT a TOPTRANS EU, opět pouze Česká pošta má sumu celkových aktiv mnohonásobně vyšší než ostatní zkoumané společnosti.

3.2.2 Analýza finanční struktury podniku

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, analýza finanční struktury neboli pasiv poskytuje informace o zdrojích krytí majetku společnosti.

Tab. 3.4: Finanční struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (v tis. Kč)

	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Pasiva celkem	1,092,994	981,305	1,149,656	1,276,359	1,553,190	1,680,382
Vlastní kapitál (bez zákl.kap.)	145,445	224,234	193,411	245,317	304,949	249,404
Základní kapitál	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Rezervy a závazky - dlouhodobé	54,208	23,016	52,468	61,299	45,260	46,340
Rezervy a závazky - krátkodobé	826,925	662,035	835,259	893,439	1,120,178	1,291,242
Časové rozlišení	31,416	37,020	33,518	41,304	47,803	58,396

Tab. 3.5: Finanční struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (v %)

	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	13%	23%	17%	19%	20%	15%
Základní kapitál	3%	4%	3%	3%	2%	2%
Rezervy a závazky - dlouhodobé	5%	2%	5%	5%	3%	3%
Rezervy a závazky - krátkodobé	76%	67%	73%	70%	72%	77%
Časové rozlišení	3%	4%	3%	3%	3%	3%

Tab. 3.6: Finanční struktura společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015 (meziroční srovnání v %)

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Pasiva celkem	-10%	17%	11%	22%	2%
Vlastní kapitál	54%	-14%	27%	24%	-18%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Rezervy a závazky - dlouhodobé	-58%	128%	17%	-26%	2%
Rezervy a závazky - krátkodobé	-20%	26%	7%	25%	15%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vlastní kapitál tvoří zhruba čtvrtinu celkových pasiv ve zkoumaném období a základní kapitál, který je součástí vlastního kapitálu, zůstává ve výši 35 000 tisíc Kč. Výše vlastního kapitálu se skokově měnila v jednotlivých letech, meziročně dokonce o více než 50 % v letech 2010 až 2011. To lze pozorovat i v tabulce 3.5, kdy se v letech 2010 a 2011 liší podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech o celých 10 %.

Jak vyplývá z tabulky 3.5, podíl v zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů není vyvážený. Cizí zdroje dlouhodobé i krátkodobé značně převyšují vlastní zdroje krytí, podíl v zastoupení vlastního a cizího majetku není vyvážený. Dlouhodobé závazky jsou podstatně nižší, než krátkodobé zdroje krytí, které tvoří asi 70 % celkových pasiv.

3.2.3 Ukazatele finanční výkonnosti

1. Ukazatele rentability

Finanční ukazatele rentability nám přibližují, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které do podnikání byly vloženy. Poukazují také na případné slabé stránky v hospodaření firmy.

V následující tabulce 3.7 je uveden vývoj hlavních ukazatelů rentability – rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu.

Tab. 3.7: Vybrané ukazatele rentability společnosti DHL v letech 2010-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
ROS	2.0%	0.8%	1.8%	1.0%	1.4%
ROA	10.9%	5.2%	9.3%	5.3%	7.7%
ROE	26.4%	19.9%	22.0%	21.9%	16.9%

Zdroj: Vlastní zpracování.

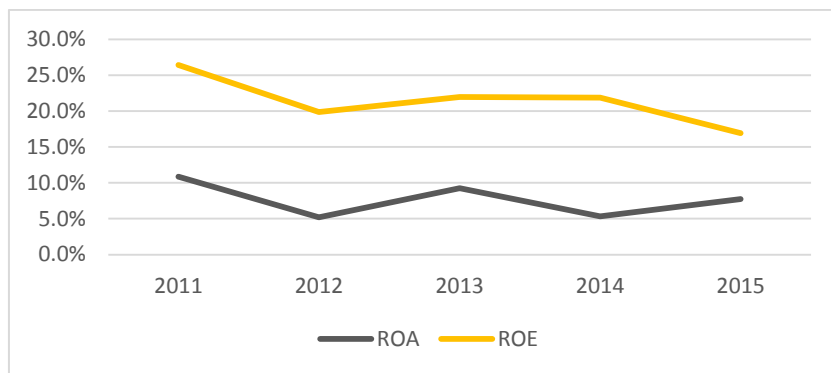
Mezi lety 2010 a 2011 a stejně tak 2014 a 2015 došlo k výraznějšímu poklesu výnosnosti vlastního kapitálu (ROE), jak je patrné v tabulce 3.7 a také v grafu 3.1. Při porovnání s dalšími firmami v odvětví, dosahuje srovnatelných hodnot ukazatele ROE pouze společnost TOPTRANS EU. Naproti tomu společnosti TNT a Česká pošta vykazují naprosto rozdílné hodnoty. Například společnost TNT dosahuje téměř 100 %. Společnost DHL by tedy také mohla dosahovat vyšší výnosnosti vlastního kapitálu, pokud je to v daném odvětví možné.

Ukazatel ROA měří výkonnost podniku a díky použití EBIT ve zlomku můžeme výkonnost podniku měřit bez vlivu zadluženosti a daňového zatížení (Knápková, 2013). Ukazatel výnosnosti celkového kapitálu společnosti DHL v České republice má tendenci kolísat. V měřených letech se pohybuje od nejvyšší hodnoty 10,9 % až po 5,2 %. Největší skok lze zaznamenat mezi lety 2011 a 2012, kdy je rozdíl nejmarkantnější (viz tabulka 3.7).

Podobný trend jako u dvou předchozích ukazatelů lze pozorovat také u ukazatele výnosnosti tržeb (ROS), kdy mezi lety 2011 a 2012 dochází ke snížení o 1,2 %. Ve srovnání s ostatními

zkoumanými firmami můžeme vidět největší podobnost s Českou poštou, naproti tomu TNT i TOPTRANS EU dosahují hodnot ROS přes 10 %. I zde je tedy prostor pro dosažení vyšší výnosnosti tržeb.

Graf 3.1: Analýza rentability vlastního a celkového kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování.

2. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informace o úvěrovém zatížení společnosti. Určitá míra zadluženosti je sice žádoucí, avšak nesmí to podnik příliš zatěžovat a znamenat pro firmu riziko. Vlastní kapitál je nejméně riskantním, avšak z hlediska nákladů je vlastní kapitál také nejdražší. Nejlevnější je pro podnik cizí kapitál, nejlépe pak cizí krátkodobý, jelikož úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení firmy (tzv. daňový štít).

V následující tabulce 3.8 jsou přiblíženy vybrané ukazatele zadluženosti společnosti DHL v letech 2010 až 2015.

Tab. 3.8: Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti DHL s.r.o. v letech 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	81%	70%	77%	75%	75%	80%
Zadluženost vlastního kapitálu	488%	264%	389%	341%	343%	470%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika, hodnotí, jak velká část aktiv je kryta z cizích zdrojů (tedy věřiteli) neboli kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku firmy. Celková zadluženost společnosti DHL dosahuje v letech 2010 až 2015 hodnot mezi 70 % a 80 %. Vykazované hodnoty zadluženosti jsou, jak dokazuje tabulka 3.8, v pozorovaných letech vyrovnané. Knápková (2013) zmiňuje, jak důležitá je návaznost ukazatelů zadluženosti na ukazatele rentability, kdy právě vyšší zadluženost může přispívat k vyšší rentabilitě, ať už pozitivně, tak i negativně.

Zadluženost vlastního kapitálu, která nám udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem, je velmi vysoká. Lze však pozorovat skokové snížení v roce 2011, ale v dalším roce dochází opět k výraznému zvýšení, stejně jako v roce 2015. Ukazuje to tedy spíše na negativní vývoj.

3. Ukazatele výkonnosti zaměstnanců

Dalšími ukazateli, které lze při finanční analýze zkoumat a porovnávat, jsou ukazatele představující výkonnost zaměstnanců. V tabulce 3.10 je znázorněn podíl tržeb a počtu zaměstnanců (ukazatel produktivity práce) a podíl osobních nákladů a celkového počtu zaměstnanců (nákladovost práce). Oba ukazatele jsou opět srovnány s konkurenčními firmami TNT Express Worldwide, TOPTRANS EU a Českou poštou pro lepší představu o výsledcích společnosti DHL.

Tab. 3.10 : Srovnání vybraných ukazatelů výkonnosti zaměstnanců společností DHL, TNT, TOPTRANS EU a ČP v letech 2012-2015

Tržby/počet zaměstnanců	Jednotky	2012	2013	2014
DHL Express, s.r.o.	Kč	4 166 266	4 284 423	4 864 535
TNT Express Worldwide, s.r.o.	Kč	6 678 248	7 136 372	9 192 330
TOPTRANS EU, a.s.	Kč	2 911 349	3 176 292	3 336 788
Česká pošta, s.p.	Kč	624 196	610 402	609 935

Osobní náklady/počet zaměstnanců	Jednotky	2012	2013	2014
DHL Express, s.r.o.	Kč	530 105	546 911	554 845
TNT Express Worldwide, s.r.o.	Kč	771 730	855 083	870 744
TOPTRANS EU, a.s.	Kč	483 768	504 158	509 253
Česká pošta, s. p.	Kč	385 940	388 170	388 947

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce 3.10 jsou porovnány dva ukazatele výkonnosti zaměstnanců ve společnostech DHL, TNT, TOPTRANS EU a Česká pošta. První ukazatel představuje produktivitu práce pomocí tržeb vztažených na jednoho zaměstnance. Při srovnání je evidentní, že dosahované tržby na zaměstnance jsou nejvyšší u společnosti TNT a následně u společnosti DHL. Druhý ukazatel prezentuje náklady na jednoho zaměstnance, tedy nákladovost práce. Zde firma má DHL, v porovnání s ostatními zkoumanými firmami, druhé nejvyšší náklady na jednoho zaměstnance.

Tab. 3.11 Srovnání ukazatele podílu osobních nákladů na tržbách

Osobní náklady/tržby	Jednotky	2012	2013	2014
DHL Express, s.r.o.	Kč	13%	13%	11%
TNT Express Worldwide, s.r.o.	Kč	12%	12%	9%
TOPTRANS EU, a.s.	Kč	17%	16%	15%
Česká pošta, s.p.	Kč	62%	64%	64%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel porovnávaný v tabulce 3.11 představuje podíl tržeb připadajících na osobní náklady zaměstnanců. U společnosti DHL lze pozorovat téměř neměnné hodnoty ve sledovaných letech, stejně jako u ostatních společností.

Tab. 3.12 Ukazatele využívající přidanou hodnotu

Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	Jednotky	2012	2013	2014
DHL Express, s.r.o.	Kč	540 621	583 130	518 900
TNT Express Worldwide, s.r.o.	Kč	1 813 941	1 900 688	2 021 715
TOPTRANS EU, a.s.	Kč	920 520	1 014 706	1 119 242
Česká pošta, s. p.	Kč	439 605	439 483	436 123

Osobní náklady/přidaná hodnota	Jednotky	2012	2013	2014
DHL Express, s.r.o.	%	98%	94%	107%
TNT Express Worldwide, s.r.o.	%	43%	45%	43%
TOPTRANS EU, a.s.	%	53%	50%	45%
Česká pošta, s. p.	%	88%	88%	89%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatelem osobní náklady k případné hodnotě měříme produktivitu, kdy zjišťujeme, jakou část společností generované hodnoty připadnou na platy zaměstnanců. Knápková (2013)

upozorňuje na zásadu, že osobní náklady na zaměstnance by měly růst pouze v případě, kdy roste také přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce. V roce 2014 však můžeme sledovat, že ačkoliv se osobní náklady na jednoho zaměstnance zvýšily, tak přidaná hodnota na zaměstnance poměrně výrazně klesla.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečná technika, která napomáhá odhalit silné a slabé stránky organizace a zároveň identifikuje příležitosti a hrozby, kterým firma čelí nebo může čelit. Porozuměním svých slabých stránek může firma lépe čelit možným hrozbám nebo je částečně eliminovat. SWOT analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie firmy, pomáhá firmě uvědomit si, jak se odlišuje od svých konkurentů.

Na základě provedené strategické analýzy společnosti DHL v České republice je představena následující SWOT analýza, jejímž hlavním účelem je identifikace klíčových oblastí a faktorů, které znamenají pro společnost konkurenční výhodu nebo naopak hrozbu. Při sestavování SWOT analýzy je vycházeno z metodologických postupů, které jsou popsány v knihách Analýza podniku v rukou manažera (Grasseová, 2012) a Strategický management (Matusiková, 2014).

Jednotlivé faktory čtyř komponentů SWOT analýzy podniku jsou seřazeny hierarchicky dle jejich významnosti.

Silné stránky:

- Postavení na trhu – vnímání jména, značky.
- Jasně formulovaná firemní strategie – „Strategie 2020. Focus. Connect. Grow.“ podtrhuje cíl DHL stát se společností, která definuje logistický průmysl.
- Flexibilita – schopnost rychle reagovat na nastalé změny. Příkladem je situace po výbuchu Islandské sopky v roce 2010, kdy společnost DHL okamžitě odklonila lety, které směřovaly do Lipska na Řím či Bergamo. Flexibilitu prokazuje rozmanitými možnostmi přepravy – letecká, námořní, silniční a železniční. Okamžité informování zákazníků v případě jakýchkoli problémů.

- Spokojení a loajální zaměstnanci – akreditace Investors in People, Employee Opinion Survey (probíhá jednou ročně).
- Systém školení – efektivně nastavené školicí programy (CIS¹⁵ školení skládající se z několika modulů zaměřených na jednotlivé oblasti jako Finance, Compliance, fakturace, Credit Controlling, celní správa atd. a CIM¹⁶ zaměřený na získávání a prohlubování manažerských znalostí a dovedností).
- Produktové portfolio, které se přizpůsobuje aktuálním potřebám. V roce 2007 v německém Bonnu otevřela společnost DHL vlastní Inovativní centrum, které má mimo jiné za úkol přinášet logistická řešení šitá na míru klíčovým klientům po celém světě. Výběr služeb a produktů, které firma nabízí patří k nejširším v daném odvětví.

Slabé stránky:

- Cena, která je vyšší v porovnání s konkurenčními přepravními společnostmi. Převážně pro soukromé osoby se cena vysoká, větší společnosti (stálý zákazníci) mají nastaven systém slev v závislosti na množství přeprav.
- Některé zastaralé systémy – neinvestuje se do všech oblastí, příkladem je oblasti vymáhání pohledávek, kde současné systémy vyžadují příliš mnoho administrativy a nejsou tudíž efektivní. Ne všechny používané systémy či aplikace umožňují získat potřebná data a požadované reporty pro vedení společnosti a tedy i včasné reagování v případě obtíží.
- Nekvalitní kooperace mezi některými odděleními. Jednotlivé procesy, které jsou rozděleny mezi více oddělení, postrádají koordinaci, která by zajistila hladkou spolupráci. Příklady mohou být spolupráce oddělení fakturace a vymáhání pohledávek, či oddělení reklamací a fakturace.
- Vysoká zadluženost jak celková, tak vlastního kapitálu.

¹⁵ CIS – Certified International Specialist.

¹⁶ CIM – Certified International Manager.

Příležitosti:

- Nové způsoby doručení – používání dronů, elektromobilů atd. V České republice není zatím těchto způsobů doručení využíváno.
- Nové technologie, které přinesou zrychlení přepravy či snížení nákladů.
- Obtížně dosažitelné oblasti – obsluha obtížně dosažitelných oblastí, kde není v současné době možno doručovat či je doručení obtížné nebo omezené, představuje pro logistickou společnost veliký potenciál.

Hrozby:

- Konkurence – konkurenty jsou například TNT Express Worldwide, Česká pošta či TOPTRANS EU.
- Světová ekonomika – měnové riziko, ekonomická krize.
- Živelné katastrofy – zemětřesení, silné bouře, záplavy.
- Cena pohonných hmot, která je klíčovým prvkem v souvislosti s náklady.
- Dopravní situace – dopravní zácpa, nehody.
- Válečné události a s tím spojená nemožnost doručení zásilek do oblastí postižených válečnými konflikty (týká se exportních zásilek).

Za pomoci SWOT matice nalezneme vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. Nejprve jsou zaznamenány faktory se strategickým významem v pořadí, které lze považovat v dané oblasti za nejdůležitější, a následně budou vygenerovány alternativy strategií. Výsledkem by mělo být zjištění, které oblasti jsou pro společnost kritickými a měla by si na ně dát v budoucnu pozor, a na které oblasti by se naopak měla zaměřit a rozvíjet je. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, jsou také faktory prezentovány, jak z lokálního, tak částečně také z globálního hlediska.

Tab. 3.13: Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Postavení na trhu	5	0.25	1.25	Ceny	-4	0.4	-1.6
Strategie firmy	4	0.1	0.4	Systémy	-2	0.2	-0.4
Flexibilita	4	0.15	0.6	Slabá spolupráce oddělení	-2	0.2	-0.4
Produktové portfolio	3	0.2	0.6	Vysoká zadluženost	-2	0.2	-0.4
Zaměstnanci	3	0.2	0.6				
Školení	3	0.1	0.3				
		1	3.75			1	-2.8
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Hrozby	Body	Váhy	Součin
Nové způsoby doručení	3	0.4	1.2	Konkurence	-4	0.3	-1.2
Nové technologie	2	0.35	0.7	Světová ekonomika	-3	0.2	-0.6
Obtížně dosažitelné oblasti	2	0.25	0.5	Živelné pohromy	-2	0.1	-0.2
				Cena pohonných hmot	-2	0.15	-0.3
				Dopravní situace	-1	0.15	-0.15
				Válečné konflikty	-1	0.1	-0.1
		1	2.8			1	-2.55

Zdroj: Vlastní zpracování.

Váhou je vyjádřena důležitost položky v dané kategorii a je přidělována na základě procentního hodnocení. Čím vyšší číslo, tím větší váhu, důležitost daná položka představuje. Bodová hodnota od 1 do 5 (kdy 5 je nejvyšší, nejlepší možné hodnocení) pro silné stránky a příležitosti představuje hodnocení daného faktoru. Pro hodnocení slabých stránek a hrozeb je použita stupnice od -1 do -5 (kdy -5 představuje nejhorší hodnocení či nespokojenost s daným faktorem).

Silné stránky = 3,75
 Slabé stránky = -2,8
 Příležitosti = 2,4
 Hrozby = -2,55

Ze součinu bodů a vah jednoznačně vyplývá, že firma disponuje spíše silnými stránkami než slabými a díky tomu může lépe čelit případným hrozbám, jakými jsou především konkurence nebo dění ve světě.

Tab. 3.14: Matice SWOT

		Silné stránky	Slabé stránky
		Postavení na trhu	Ceny
		Strategie firmy	Systémy
		Flexibilita	Slabá spolupráce oddělení
		Produktové portfolio	Vysoká zadluženost
		Zaměstnanci	
		Školení	
Příležitosti	Nové způsoby doručení	SO Strategie využití	WO Strategie hledání
	Nové technologie		
	Obtížně dosažitelné oblasti		
Hrozby	Konkurence	ST Strategie konfrontace	WT Strategie vyhýbání
	Živelné pohromy		
	Světová ekonomika		
	Cena pohonných hmot		
	Dopravní situace		
	Válečné konflikty		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Strategie využití – představuje žádoucí stav, ke kterému chce firma směřovat. Společnost DHL by měla udržovat své postavení na trhu tím, že přijde s novými způsoby doručení, které sníží náklady či budou šetrnější k životnímu prostředí. Pro nové i stávající zákazníky může být při rozhodování klíčová právě ohleduplnost k životnímu prostředí a také nižší cena, která se projeví snížením nákladů na přepravu. Díky novým technologiím bude možné také lépe a za nižší náklady doručit zásilky i do těžko dostupných oblastí. Právě zde je obrovský potenciál.

Strategie hledání – je zaměřena na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. Hlavní slabou stránkou společnosti DHL, kterou lze spatřit, je cena za její produkty. Odstranit či zmírnit tuto slabou stránku lze pomocí vývoje nových technologií či využíváním nových a levnějších způsobů přepravy. Snížení nákladů na přepravu by tlačilo také ceny produktů směrem dolů. Nové

technologie by také mohly pomoci zefektivnit v současnosti používané systémy či aplikace, které ne vždy odpovídají požadavkům.

Strategie vyhýbání – je strategií obrannou, která by se měla snížit potlačit slabé stránky firmy a eliminovat potencionální hrozby. Největší hrozbou se jeví konkurence, která je podporována vyššími cenami produktů společnosti DHL. Klíčovou strategií by mělo být porazit konkurenci snížením cen, ale za odpovídající kvality služeb. Firma by se měla snažit najít cesty ke snížení vlastních nákladů.

Strategie konfrontace – by v podání společnosti DHL spočívala v řešení vnějších hrozeb, jakými jsou například živelné pohromy, dopravní situace či světová ekonomická situace, pomocí svým silných stránek. Flexibilita a schopnosti zaměstnanců mohou pomoci překonat nenadálé situace a tím předejít některým závažným dopadům na fungování společnosti. Pomocí celosvětové působnosti dokáže firma DHL zajistit nepřetržitý provoz a díky svému stabilnímu postavení na trhu dokáže čelit také případným výkyvům světové ekonomické situace.

Vzhledem k současné situaci společnosti DHL je doporučena volba strategie konfrontace. Firma má velmi silné postavení na trhu, kterého by měla využít k odvrácení případných hrozeb, které jsou z velké části sice předvídatelné, ale je obtížné se na ně předem připravit. Každá situace může vyžadovat různá řešení a klíčem k úspěchu je okamžitá reakce.

4 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz dojde ke zhodnocení a konkrétním návrhům, jak by společnost DHL mohla zefektivnit svou činnost či přitáhnout nové klienty.

Pomocí provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost DHL disponuje převládajícím počtem silných stránek a hrozeb, a proto byla zvolena strategie konfrontace, kdy by se firma měla snažit pomocí těchto silných stránek eliminovat hrozby nebo se jim alespoň pokusit předcházet. Firma by měla mít připraveny krizové plány pro případ nečekaných událostí. I přes sestavení plánů se dá těmto událostem těžko přecházet a řešení již bývá často náročné a nákladné. Doporučením je, aby se firma spíše zaměřila na získávání konkurenční výhody a přitáhla nové zákazníky či si udržela ty stávající. Představení možných doporučení bude věnována následující část diplomové práce.

4.1 Udržení stávajících klientů

Kurýrní služby jsou z velké části o lidech, proto, aby nedocházelo k chybám, měla by se společnost zaměřit na perfektní proškolení operátorů call centra. Zajištění bezvadného servisu přispěje k dobré reputaci firmy a udržení zákazníků.

Operátor zákaznického centra je většinou první člověk, se kterým stávající nebo i potenciální zákazník komunikuje a podává klientovi první dojem o společnosti. V současné době existují ve firmě školení zaměřená na komunikační dovednosti, asertivní jednání nebo odchodní dovednosti a systém školení je velmi dobře propracovaný. To však není dostačující. Pracovníci zákaznického servisu by měl mít všestranné a hlubší znalosti nejen o nabízených produktech, ale také o procesech a měli by umět během hovoru vyřešit základní a běžné problémy klientů. Pro zákazníky není totiž nic nepříjemnějšího, než když si ho pracovníci přepojují, aniž by jeho problém vyřešili.

Navrhovaným řešením by bylo sestavit sérii školení nebo scénářů na základě vybraných a často se opakujících situací a každý z operátorů zákaznického servisu by tato školení musel

povinně absolvovat. Tato školení by byla sestavena vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a pravidelně by se aktualizovala podle potřeb. Žádné dodatečné náklady, by zde tedy vzniknout neměly, jelikož příprava i samotná školení budou probíhat v rámci smluvené pracovní doby.

4.2 Získání nových klientů

Česká republika je malý trh, kde není příliš mnoho velkých firem a ty většinou požadují také nadstandartní zacházení. DHL by se měla proto v budoucnu zaměřit především na cílovou skupinu střední a menší firmy a snažit se je přilákat na nabídku kvalitních a spolehlivých služeb. Podle společnosti Bisnode existuje v České republice kolem 430 tisíc firem, z toho jich 26 953 nově vzniklo v roce 2015, což představuje možnost získávání nových klientů (Bisnode. Tisková zpráva, 2016).

Méně nákladným způsobem získávání nových klientů je použít k tomu vlastní zaměstnance. Pod příslibem odměny lze motivovat pracovníky, aby podávali doporučení na potenciální zákazníky, které poté obchodní oddělení prověří a případně s nimi naváže kontakt a zahájí spolupráci. DHL má v České republice přes 1000 zaměstnanců, a pokud by alespoň každý druhý z nich doporučil firmu třeba svého známého a úspěšnost by byla alespoň 20%, ušetří firma za reklamu nebo nábor nových obchodních zástupců.

Průměrný plat obchodních zástupců: okolo 25 tisíc měsíčně + zdravotní a sociální pojištění.

Odměna za doporučení vhodného klienta: rozmezí dle potenciálu klienta, maximálně 3 000 Kč.

Také reklama může být v podstatě levnou záležitostí, pokud je správně vymyšlena. Příkladem tomu je akce agentury Ice-Cold, která společnosti DHL udělala velkou službu, když provedla „legráčku“ a nechala konkurenční kurýrní společnost UPS převážet balík, na kterém se během doručování objevil nápis – DHL is faster (DHL je rychlejší). Toto video se šířilo po celém světě a udělalo DHL obrovskou reklamu. DHL trvá na tom, že s danou akcí nemá nic společného. Z konkurenční firmy se tak stala chodící reklama na DHL (Adweek. Agency Ice-Cold, 2016).

Další možností, jak přilákat nové klienty, je reklama televizní, rozhlasová nebo v tisku, která by byla zaměřena na spíše na fyzické osoby, než na hlavní cílovou skupinu, tedy menší a střední podniky. Taková reklama je však finančně velmi náročná a nemusí vůbec přinést požadované výsledky. I přestože se jedná o velkou nadnárodní společnost a její zdroje nejsou tolik limitované, možnost přímé reklamy by jako alternativu volit neměla. Podle průzkumu se například cena za rozhlasovou reklamu v ČRo Radiožurnálu pohybuje od 1 milionu korun za 3 minuty vysílacího času, jedenkrát denně pod dobu jednoho týdne (Rozhlas. Ceník reklam, 2016) a cena reklamního spotu v České televizi pak přesahuje částku 20 000 Kč (ČT. Ceník reklam, 2016).

Výnikajícím nástrojem public relations, kterého DHL využívá, je sponzoring. Prostřednictvím poskytnutého peněžního daru sportovním klubům¹⁷ či akcím mezinárodního významu představuje své logo v místech, kde je snadno viditelné pro cílovou skupinu. Jedná se efektivní způsob reklamy.

4.3 Další doporučení

Snížení nákladů není jednoduché, jelikož zajištění a garance expresní přepravy není rozhodně levnou záležitostí.

Na základě finanční analýzy došlo ke zjištění, že společnost dosahuje vysoké hodnoty pohledávek z obchodních vztahů. To může být následek nevhodného credit managementu a způsobu vymáhání pohledávek. Vzhledem k tomuto zjištění se nabízí doporučení, aby společnost investovala do informačních technologií, které pracovníkům usnadní sledování zákaznických účtů a management dostane včasné a podrobné informace o stavu pohledávek. Zlepšit by se měla také spolupráce mezi odděleními a způsob předávání informací nezbytných například k vyřešení zákaznickovy reklamace, která může bránit úhradě dluhu. Druhá varianta by byla rychlejší a levnější, jelikož zavedení nového informačního systému by bylo velmi nákladné a časově náročné. Měl by být tedy v první řadě sestaven plán pro zlepšení a zefektivnění spolupráce a jeho splnění by bylo dáno do osobních cílů vedoucích pracovníků.

¹⁷ DHL sponzoruje například – Formule 1, Fashion week, FC Bayern Mnichov, FC Manchester United, Red Bull Air Race.

Nespornou výhodou, kterou DHL disponuje je široká síť poboček po celém světě a možnost doručit zásilku do kterékoliv země. Výjimkou jsou v současné době pouze 3 státy, kam z důvodů válečných konfliktů nedoručuje žádná z mezinárodních přepravních firem.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit za pomoci interní i externí analýzy firmy DHL její postavení na trhu vzhledem ke konkurenci a nalézt vhodnou strategii pro její další vývoj. Analyzována byla oblast expresních přepravních služeb, kde je v současné době velmi silné konkurenční prostředí, a proto je volba vhodné strategie klíčová.

Díky hlubokým znalostem globálního a lokálního trhu je DHL leadrem v odvětví mezinárodních přepravních služeb a poskytuje profesionální služby v oblasti expresní, letecké, námořní a pozemní mezinárodní přepravy. Zajišťuje také služby skladování, přesahující prosté skladování a zahrnující vše od balení po opravy, celní služby i jiné specializované služby spojené s přepravou. Ročně skupina Deutsche Post DHL doručí v rámci celého světa více než 150 milionů zásilek a umožňuje tím například jiným společnostem získat přístup i na těžko dostupné trhy. DHL poskytuje služby, které jsou nezbytné pro celou společnost. Zajišťuje, že listovní zásilky a zboží jsou doručeny bezpečně a včas. Vytváří prostředí pro společnosti a jednotlivce nezbytné při účasti na světovém obchodě.

Nespornou konkurenční výhodou společnosti DHL, kterou by si měla udržet a dále rozvíjet, je poskytování služeb na kvalitní úrovni a široké portfolio služeb a produktů, které nabízí. Ohrožení představuje zejména konkurence. Příkladem je akvizice TNT a FedEx, která zcela určitě zahýbe s cenami produktů a služeb a bude znamenat pro DHL výraznou konkurenci. FedEx se totiž stane druhým největším hráčem na evropském trhu.

Závěrem je doporučení, aby se společnost DHL v České republice soustředila na získávání nových klientů a udržení si těch současných tím, že bude poskytovat bezkonkurenční služby pomocí perfektně proškolených zaměstnanců a dojde také ke zlepšení komunikace mezi klíčovými odděleními. Z hlediska obsluhovaných zemí nemá v rámci České republiky konkurenci, avšak aby si udržela místo na přední příčce, musí zákazníkům dokázat, že nabízené služby jsou vždy bezvadné a klient může očekávat pokaždé stejný servis.

SEZNAM POUŽITÁ LITERATURA

Knižní odkazy:

[1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

[2] GRASSEOVÁ, M., R. Dubec a D. Řehák. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

[3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

[4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

[5] KNÁPKOVÁ, A., D. Pavelková a K. Šteker. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

[6] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

[7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

[8] MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

[9] NOVÁK, Radek. *Přepravní, zasilatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer. 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.

- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] TICHÁ, Ivana, a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [13] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [14] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje:

- [15] Adweek. *Agency Ice-Cold* [online]. 2016. [cit. 2016-06-20] Dostupné z WWW:
<http://www.adweek.com/adfreak/unauthorized-stunt-agency-stages-ice-cold-prank-dhls-rivals-155868>
- [16] Bisnode. *Tisková zpráva* [online]. 2016. [cit. 2016-02-23] Dostupné z WWW:
<http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>
- [17] ČNB. *Devizové kurzy* [online]. 2016. [cit. 2016-06-30] Dostupné z WWW:
http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp
- [18] ČT. *Ceník reklam* [online]. 2016. [cit. 2016-06-30] Dostupné z WWW:
<http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/709.pdf?v=1>
- [19] DHL. *About us* [online]. 2016. [cit. 2016-02-17] Dostupné z WWW:
http://www.dhl.com/en/about_us.html
- [20] DHL. *Annual reports* [online]. 2016. [cit. 2016-03-13] Dostupné z WWW:
http://www.dpdhl.com/en/investors/financial_reports/annual_reports.html
- [21] DHL. *History* [online]. 2016. [cit. 2016-02-27] Dostupné z WWW:
http://www.dpdhl.com/en/about_us/history/history_without_flash.html
- [22] DHL. *Palivový příplatek* [online]. 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z WWW:
http://www.dhl.cz/cs/express/preprava/zasilatelske_poradenstvi/express_palivovy_priplatek.html
- [23] DHL. *Surcharges* [online]. 2016. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z WWW:
http://www.dhl.cz/en/express/shipping/shipping_advice/surcharges.html

[24] DHL Tisková zpráva. *Nový třídící terminál* [online]. 2016. [cit. 2016-06-08]. Dostupné z WWW: http://www.dhl.cz/cs/tisk/tiskove_zpravy/zpravy_2014/lokalni/061214.html

[25] DHL CZ. *Historie* [online]. 2016. [cit. 2016-06-08]. Dostupné z WWW: <http://dhlfreight.cz/akce/20-let>

[27] Economy. *Global Business Cycle Map* [online]. 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.economy.com/dismal/tools/global-business-cycle-map>

[28] FedEx. *Annual reports* [online]. 2016. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z WWW: <http://investors.fedex.com/financial-information/annual-reports/>

[29] FedEx. *Rating* [online]. 2016. [cit. 2016-05-24]. Dostupné z WWW: https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-FedEx-long-term-ratings-senior-unsecured-to-Baa2--PR_345528

[30] Finance. *Vývoj DPH* [online]. 2016. [cit. 2016-06-13]. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/436973-dph-v-eu-v-roce-2015/>

[31] Fitch. *Rating* [online]. 2016. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: https://www.fitchratings.com/jsp/general/RatingsDefinitions.faces?context=5&context_ln=5&detail=507&detail_ln=500

[32] Justice.cz. *Výroční zprávy ČP* [online]. 2016. [cit. 2016-06-7]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=54435>

[33] Justice.cz. *Výroční zprávy DHL* [online]. 2016. [cit. 2016-06-7]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=228972>

[34] Justice.cz. *Výroční zprávy TNT* [online]. 2016. [cit. 2016-06-7]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=533251>

- [35] Justice.cz. *Výroční zprávy TOPTRANS EU* [online]. 2016. [cit. 2016-06-7]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=692830>
- [36] Kurzy. *Komodity* [online]. 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=91&od=1.1.2015&do=1.1.2016&curr=USD>
- [37] Moody's. *Rating* [online]. 2016. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.moody's.com/sites/products/AboutMoody'sRatingsAttachments/MoodysRatingSymbolsandDefinitions.pdf>
- [38] Podnikatel. *Zákon o silniční přepravě* [online]. 2016. [cit. 2016-06-09]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-silnicni-doprave/zneni-0/uplne/>
- [39] Rozhlas. *Ceník reklam* [online]. 2016. [cit. 2016-06-20]. Dostupné z WWW: http://www.rozhlas.cz/reklama/cenik/_zprava/1563081
- [40] TNT. *Annual reports* [online]. 2016. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.tnt.com/corporate/en/site/home/investors/reports.html>
- [41] TNT. *Home page* [online]. 2016. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html
- [42] TOPTRANS EU. Domovská stránka [online]. 2016. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: http://www.toptrans.cz/portal/page/portal/toptrans_www_cz
- [43] UPS. *Annual reports* [online]. 2016. [cit. 2016-4-13]. Dostupné z WWW: <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-reportsannual>
- [44] UPS. *Rating* [online]. 2016. [cit. 2016-05-24]. Dostupné z WWW: https://www.moody's.com/research/Moodys-assigns-Aa3-rating-to-UPS-new-euro-denominated-notes--PR_337889

SEZNAM ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
CIM	Certified International Manager Certifikovaný mezinárodní manažer
CIS	Certified International Specialist Certifikovaný mezinárodní specialista
ČP	Česká pošta
ČR	Česká republika
DDP	Delivered Duty Paid
EAT	Earnings After Tax Příjmy po zdanění
EBIT	Earnings Before Interest and Tax Příjmy před zdaněním
EPS	Earnings per Share Zisk na jednu akcii
EXW	Ex Works
OSN	Oranizace spojených národů
PEST	Political, Economical, Social, Technical Politické, ekonomické, sociální a technické faktory

ROA	Return on Assets Rentabilita celkových aktiv
ROCE	Return on Capital Employed Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Return on Equity Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sale Rentabilita tržeb
SBU	Strategic Business Unit Strategická podnikatelská jednotka
SWOT	Strenghts, Weakneses, Oportunities, Threats Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Ohrožení
TDI	Time Definite International
UPS	United Parcel Service
USA	United States of America Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. července 2016


.....
Bc. Alena Macurová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Petrvaldská 36/264, Havířov, 736 01,

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1	Poměrové ukazatele finanční analýzy
PŘÍLOHA Č. 2	Organizační struktura DHL Express (CZ) s.r.o.
PŘÍLOHA Č. 3	Rozvaha DHL Express (CZ) s.r.o. – aktiva (2010-2015)
PŘÍLOHA Č. 4	Rozvaha DHL Express (CZ) s.r.o. – pasiva (2010-2015)
PŘÍLOHA Č. 5	Podkladová data pro finanční analýzu – TNT Express Worldwide
PŘÍLOHA Č. 6	Podkladová data pro finanční analýzu - TOPTRANS EU
PŘÍLOHA Č. 7	Podkladová data pro finanční analýzu - Česká pošta

PŘÍLOHA Č. 1: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Ukazatele rentability (výnosnosti)

$$ROA = \frac{EBIT^{18}}{\text{aktiva}} \quad (1.1)$$

$$ROE = \frac{EAT^{19}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.2)$$

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1.3)$$

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (1.4)$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.5)$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1.6)$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (1.7)$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.8)$$

Ukazatele likvidity

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodob.závazky}} \quad (1.9)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodob.závazky}} \quad (1.10)$$

¹⁸ EBIT (Earning before interest and tax) – zisk před úhradou úroků a daní.

¹⁹ EAT (Earning after tax) – zisk po úhradě daní.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodob.závazky}} \quad (1.11)$$

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{EAT}}{\text{počet kusů kmenových akcií}} \quad (1.12)$$

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (1.13)$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.14)$$

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.15)$$

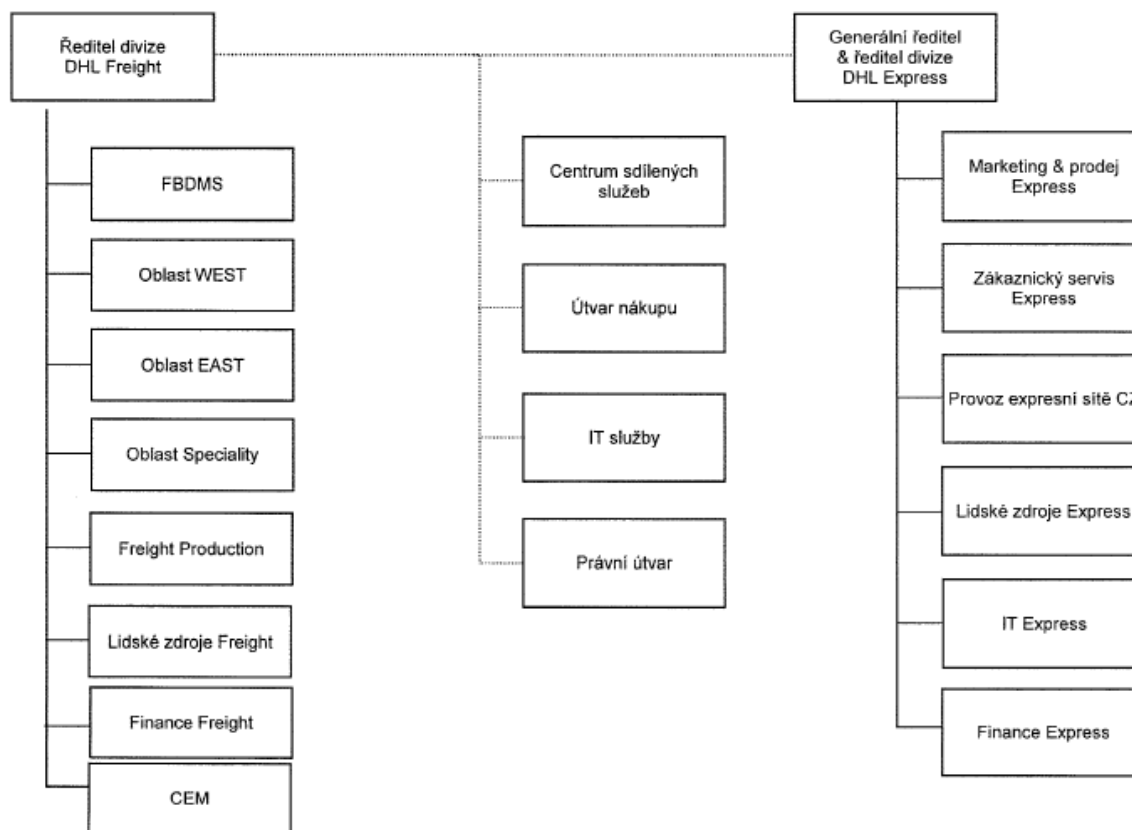
$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.16)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.17)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.18)$$

Zdroj: Dluhošová (2008).

PŘÍLOHA Č. 2: Organizační struktura DHL Express (CZ) s.r.o.



Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy DHL (2016).

PŘÍLOHA Č. 3: Rozvaha společnosti DHL s. r. o. v letech 2010 – 2015 (aktiva)

(v celých tisících Kč)	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Nehmotný majetek	1,944	1,251	1,634	5,075	3,974	3,480
<i>Software</i>	<i>1,944</i>	<i>1,251</i>	<i>604</i>	<i>3,364</i>	<i>3,699</i>	<i>3,205</i>
<i>Nedokončený dlh.nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1,030</i>	<i>1,488</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Poskytnuté zálohy na dlh.nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>223</i>	<i>275</i>	<i>275</i>
Hmotný majetek	60,304	38,244	30,036	52,169	75,408	70,803
<i>Stavby</i>	<i>13,184</i>	<i>9,639</i>	<i>7,975</i>	<i>2,947</i>	<i>2,345</i>	<i>3,264</i>
<i>Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných věcí</i>	<i>47,076</i>	<i>28,605</i>	<i>22,061</i>	<i>20,662</i>	<i>69,330</i>	<i>67,539</i>
<i>Nedokončený dlh.hmotný majetek</i>	<i>44</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>28,560</i>	<i>3,733</i>	<i>0</i>
Dlouhodobý finanční majetek	143	143	143	140	140	140
Dlouhodobý majetek	62,391	39,638	31,813	57,384	79,522	74,423
Zásoby	0	0	0	0	2,148	2,145
<i>Materiál</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2,148</i>	<i>2,145</i>
Dlouhodobé pohledávky	11,000	13,941	18,347	19,206	18,349	16,413
<i>Odložená daňová pohledávka</i>	<i>11,000</i>	<i>13,941</i>	<i>18,347</i>	<i>19,206</i>	<i>18,349</i>	<i>16,413</i>
Krátkodobé pohledávky	1,007,429	915,136	1,087,563	1,193,102	1,448,216	1,582,269
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>507,679</i>	<i>561,692</i>	<i>604,650</i>	<i>675,482</i>	<i>875,316</i>	<i>904,481</i>
<i>Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba</i>	<i>433,981</i>	<i>296,715</i>	<i>443,333</i>	<i>447,466</i>	<i>404,067</i>	<i>542,849</i>
<i>Stát-daňové pohledávky</i>	<i>25,805</i>	<i>6,184</i>	<i>2,996</i>	<i>0</i>	<i>6,069</i>	<i>9,328</i>
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>5,908</i>	<i>5,271</i>	<i>5,650</i>	<i>995</i>	<i>484</i>	<i>2,257</i>
<i>Dohadné účty aktivní</i>	<i>28,681</i>	<i>34,784</i>	<i>22,239</i>	<i>62,865</i>	<i>154,825</i>	<i>116,942</i>
<i>Jiné pohledávky</i>	<i>5,375</i>	<i>10,490</i>	<i>8,695</i>	<i>6,294</i>	<i>7,455</i>	<i>6,412</i>
Krátkodobý finanční majetek	9,334	8,765	9,080	5,688	3,569	3,842
<i>Peníze</i>	<i>1,903</i>	<i>2,143</i>	<i>2,445</i>	<i>1,991</i>	<i>1,717</i>	<i>2,600</i>
<i>Účty v bankách</i>	<i>7,431</i>	<i>6,622</i>	<i>6,635</i>	<i>3,697</i>	<i>1,852</i>	<i>1,242</i>
Oběžná aktiva	1,027,763	937,842	1,114,990	1,217,996	1,472,282	1,604,669
Časové rozlišení	2,840	3,825	2,853	979	1,386	1,290
<i>Náklady příštích období</i>	<i>2,840</i>	<i>3,825</i>	<i>2,853</i>	<i>979</i>	<i>1,386</i>	<i>1,290</i>
Aktiva celkem	1,092,994	981,305	1,149,656	1,276,359	1,553,190	1,680,382

Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy DHL (2016).

PŘÍLOHA Č. 4: Rozvaha společnosti DHL s. r. o. v letech 2010 – 2015 (pasiva)

(v celých tisících Kč)						
	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Základní kapitál	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Kapitálové fondy	139,850	139,850	139,850	139,850	139,850	139,850
Fondy ze zisku	22,204	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406
<i>Rezervní fond</i>	<i>15,406</i>	<i>15,406</i>	<i>15,406</i>	<i>15,406</i>	<i>15,406</i>	<i>15,406</i>
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	<i>6,798</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výsledek hospodaření minulých let	-16,609	-16,609	0	0	90,061	0
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>90,061</i>	<i>0</i>
Výsledek hospodaření minulých let	0	85,587	38,155	90,061	59,632	94,148
Vlastní kapitál	180,445	259,234	228,411	280,317	339,949	284,404
<i>Rezerva za daň z příjmu</i>	<i>0</i>	<i>83</i>	<i>3,507</i>	<i>6,101</i>	<i>0</i>	<i>10,273</i>
<i>Ostatní rezervy</i>	<i>54,208</i>	<i>22,933</i>	<i>48,961</i>	<i>55,198</i>	<i>45,260</i>	<i>36,067</i>
Rezervy	54,208	23,016	52,468	61,299	45,260	46,340
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>490,097</i>	<i>424,832</i>	<i>446,727</i>	<i>508,940</i>	<i>533,559</i>	<i>578,288</i>
<i>Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba</i>	<i>34,870</i>	<i>2,252</i>	<i>99,039</i>	<i>27,723</i>	<i>155,494</i>	<i>256,762</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>33,243</i>	<i>25,893</i>	<i>29,064</i>	<i>25,792</i>	<i>28,964</i>	<i>32,846</i>
<i>Závazky za sociální zabezpečení a zdrav.pojištění</i>	<i>18,785</i>	<i>14,903</i>	<i>14,671</i>	<i>14,540</i>	<i>16,106</i>	<i>18,274</i>
<i>Stát-daňové závazky a dotace</i>	<i>7,316</i>	<i>3,977</i>	<i>4,944</i>	<i>8,337</i>	<i>5,679</i>	<i>5,564</i>
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	<i>325</i>	<i>613</i>	<i>856</i>	<i>871</i>	<i>765</i>	<i>1,267</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>241,770</i>	<i>188,891</i>	<i>238,565</i>	<i>305,899</i>	<i>378,561</i>	<i>396,530</i>
<i>Jiné závazky</i>	<i>519</i>	<i>674</i>	<i>1,393</i>	<i>1,337</i>	<i>1,050</i>	<i>1,711</i>
Krátkodobé závazky	826,925	662,035	835,259	893,439	1,120,178	1,291,242
Cizí zdroje	881,133	685,051	887,727	954,738	1,165,438	1,337,582
<i>Výnosy příštích období</i>	<i>1,795</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Výdaje příštích období</i>	<i>29,621</i>	<i>37,020</i>	<i>33,518</i>	<i>41,304</i>	<i>47,803</i>	<i>58,396</i>
Časové rozlišení	31,416	37,020	33,518	41,304	47,803	58,396
Pasiva celkem	1,092,994	981,305	1,149,656	1,276,359	1,553,190	1,680,382

Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy DHL (2016).

PŘÍLOHA Č. 5: Podkladová data pro finanční analýzu – TNT Express Worldwide

	Jednotky	2011	2012	2013	2014
EBIT	tis. Kč	312 258	262 057	268 452	278 285
Aktiva	tis. Kč	474 969	442 292	474 466	601 128
Dlouhodobý majetek	tis. Kč	23 329	22 964	24 952	24 917
Oběžná aktiva	tis. Kč	431 656	409 508	431 825	563 028
Tržby	tis. Kč	1 748 372	1 803 127	1 898 275	2 481 929
ROA	%	66%	59%	57%	46%
ROE	%	100%	100%	100%	90%
Počet zaměstnanců	počet	-	270	266	270
Náklady na zaměstnance	tis. Kč	220 961	208 367	227 452	235 101
Pasiva	tis. Kč	474 969	442 292	474 466	601 128
Cizí zdroje	tis. Kč	219 650	229 099	245 487	336 233
Krátkodobé závazky	tis. Kč	212 273	224 247	240 552	330 189
EAT	tis. Kč	250 983	209 908	214 094	219 037
Vlastní kapitál	tis. Kč	251 123	210 048	214 235	243 272
Přidaná hodnota	tis. Kč	-	489 764	505 583	545 863

Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy ČP (2016).

PŘÍLOHA Č. 6: Podkladová data pro finanční analýzu - TOPTRANS EU

	Jednotky	2011	2012	2013	2014
EBIT	tis. Kč	144 302	151 106	162 181	199 272
Aktiva	tis. Kč	771 905	737 316	662 046	763 055
Dlouhodobý majetek	tis. Kč	146 875	206 536	180 072	283 949
Oběžná aktiva	tis. Kč	623 513	493 944	459 463	449 478
Tržby	tis. Kč	1 044 786	1 091 756	1 143 465	1 211 254
ROA	%	19%	20%	24%	26%
ROE	%	19%	22%	27%	27%
Počet zaměstnanců	počet	-	375	360	363
Náklady na zaměstnance	tis. Kč	173 742	181 413	181 497	184 859
Pasiva	tis. Kč	771 905	737 316	662 046	763 055
Cizí zdroje	tis. Kč	100 192	128 611	127 256	130 051
Krátkodobé závazky	tis. Kč	98 023	127 511	126 656	129 051
EAT	tis. Kč	123 443	133 838	141 581	172 970
Vlastní kapitál	tis. Kč	645 162	605 677	532 696	630 135
Přidaná hodnota	tis. Kč	-	345 195	365 294	406 285

Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy ČP (2016).

PŘÍLOHA Č. 7: Podkladová data pro finanční analýzu - Česká pošta

	Jednotky	2011	2012	2013	2014
EBIT	mil. Kč	263	419	276	213
Aktiva	mil. Kč	21 775	26 766	26 679	26 096
Dlouhodobý majetek	mil. Kč	10 027	10 572	11 022	10 248
Oběžná aktiva	mil. Kč	11 620	16 101	15 546	15 755
Tržby	mil. Kč	19 942	20 076	19 235	18 553
ROA	%	1%	2%	1%	1%
ROE	%	2%	3%	2%	2%
Počet zaměstnanců	počet	-	32 163	31 512	30 418
Náklady na zaměstnance	mil. Kč	12 801	12 741	12 300	11 906
Pasiva	mil. Kč	21 775	26 766	26 679	26 096
Cizí zdroje	mil. Kč	10 874	15 916	15 716	15 150
Krátkodobé závazky	mil. Kč	9 682	14 831	14 766	14 376
EAT	mil. Kč	214	338	220	179
Vlastní kapitál	mil. Kč	10 159	10 281	10 365	10 402
Přidaná hodnota	mil. Kč	-	14 139	13 849	13 266

Zdroj: Justice.cz. Výroční zprávy ČP (2016).